



Universidade de Aveiro
Ano de 2019

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**Mafalda Da
Costa Brito**

**Responsabilidade Social Corporativa na
Hotelaria: o caso do *Meliã Ria Hotel & Spa***



**Mafalda Da
Costa Brito**

**Responsabilidade Social Corporativa na Hotelaria:
o caso do *Meliã Ria Hotel & Spa***

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação da Prof^a. Doutora Maria Celeste de Aguiar Eusébio, Professora auxiliar da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelas horas de trabalho a mais sem amarem o que fazem, onde o único propósito sempre foi o mesmo, os filhos.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Ramiro Manuel Ramos Moreira Gonçalves
professor associado com agregação, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
professor auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Primeiramente, agradeço a quem me orientou neste relatório de estágio, ao Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira pela sua perspetiva positiva e encorajadora, e à Prof^a. Doutora Celeste Eusébio pela ajuda incansável, rigor e transmissão de boas bases de conhecimento.

Agradeço à Carina Fidalgo pela tradução.

Depois agradeço à organização que me acolheu durante todo este percurso, *Meliã Ria Hotel & Spa*, pela oportunidade que me proporcionaram, a compreensão que sempre tiveram e, sobretudo, pela escola que foram para mim. Queria agradecer especialmente à Ana Gouveia e Isabel Fardilha pela oportunidade que me deram de mostrar o meu valor e à Eulália Vieira pela excelente professora e amiga que foi e se tornou neste meu percurso de aprendizagem.

Agradeço ainda à minha família pela compreensão e apoio, ao meu namorado pelo apoio incondicional e motivação nos momentos mais difíceis. E, por fim, à Raquel pela ajuda e motivação que não me deixaram desistir.

palavras-chave

responsabilidade social corporativa, práticas, hotelaria, gestão, observação participante, teoria do stakeholder, teoria triple bottom line.

resumo

Este trabalho de investigação é um estudo de caso sobre o *Meliã Ria Hotel & Spa*. Após a revisão da literatura e a caracterização do hotel, do grupo e marca em que se insere, foi adotada uma metodologia mista para recolha de dados primários. Desta forma, as técnicas de recolha de dados incluíram a observação participante (enquanto estagiária no hotel), inquérito por entrevista (realizadas nove entrevistas a chefias intermédias e de topo do hotel) e inquérito por questionário aos hóspedes do hotel (totalizando 148 respostas válidas). Numa altura em que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está claramente mais popular desde o famoso artigo de *Milton Friedman* – que enfatizava apenas o enfoque nos lucros e nos benefícios para os acionistas – é constatado neste caso um enfoque nas dimensões ambiental, social e económica e uma tentativa de satisfazer os vários *stakeholders* da marca. Neste sentido vê-se a necessidade de esclarecer como é que a RSC é percecionada numa perspetiva interna à organização – isto é, pelos colaboradores da unidade hoteleira – assim como de uma perspetiva externa – pelos hóspedes – ambas as perspetivas são analisadas na presente investigação. Os principais objetivos do estudo passam pela análise da implementação da política de RSC desenvolvida pela marca *Meliã Hotels International* na unidade hoteleira em estudo, e a forma como os hóspedes da mesma percecionam a sua implementação, isto é, entender como é que a adoção de práticas de RSC pela organização pode influenciar a satisfação e a fidelização dos hóspedes. Por forma a cumprir os objetivos foram utilizadas análises estatísticas univariadas (frequências, medidas de localização central e de dispersão), bivariadas (*Cronbach's Alpha*) e multivariadas (desenvolvimento de dois modelos de regressão linear múltipla). Desta forma, confirma-se a tendência identificada na literatura, na preocupação das organizações pela adoção de um modelo de negócios mais sustentável e responsável, evidenciando três principais dimensões de ação – ambiental, social e económica. Já o impacto da adoção deste tipo de políticas na perceção, satisfação e fidelização dos hóspedes é ainda muito ténue, demonstrado pelo baixo poder explicativo dos modelos de regressão múltipla desenvolvidos; o que sugere um início positivo da mudança de atitudes e consciencialização dos hóspedes para a aceitação deste tipo de práticas em contexto de turismo. No entanto, muito mais ainda pode ser feito pelas organizações, para melhorar a perceção dos consumidores face à introdução das políticas de RSC no quotidiano das empresas, de forma a maximizar os benefícios dos vários *stakeholders* e a minimizar os custos e impactos negativos de que tanto se fala no turismo da atualidade.

keywords

corporate social responsibility, practices, hospitality, management, participant observation, stakeholder theory, triple bottom line theory

abstract

This research is a case study on *Meliã Ria Hotel & Spa*. After the literature review and the characterization of the hotel and group and brand in which it is inserted, a mixed methodology for primary data collection was adopted. Thus, data collection techniques included participant observation (as a trainee at the hotel), survey by interview (nine interviews were conducted with middle and top managers of the hotel) and survey by questionnaire involving hotel guests (totaling 148 valid responses). At a time when Corporate Social Responsibility is clearly more popular since Milton Friedman's famous article – which emphasized the focus only on profits and shareholder benefits – a focus was found on environmental, social and economic dimensions and an attempt to satisfy the various stakeholders of the brand. Therefore, it is necessary to clarify how Corporate Social Responsibility (CSR) is perceived from an internal perspective – by the employees of the hotel unit – as well as from an external perspective – by guests – and both perspectives are analyzed in this study. The main objectives of the study are to analyze the implementation of the CSR policy developed by the *Meliã Hotels International* brand in the hotel unit being researched, and the way in which its guests perceive its implementation, i.e., to understand how the adoption of CSR practices by the organization can influence the satisfaction and loyalty of guests. In order to meet the objectives, univariate, bivariate (Cronbach's Alpha) and multivariate statistical analyses were used (development of two multiple linear regression models). Thus, the trend identified in the literature is confirmed in the organization's concern for the adoption of a more sustainable and responsible business model, highlighting three main dimensions of action - environmental, social and economic. The impact of the adoption of this type of policies on the perception, satisfaction and loyalty of guests is still very tenuous, demonstrated by the low explanatory power of the multiple regression models developed; which suggests a positive start to the change in attitudes and awareness of guests for the acceptance of this type of practices in the context of tourism. However, much more can be done by organizations to improve the consumers' perception of the introduction of CSR policies in the daily life of companies, in order to maximize the benefits for the various stakeholders and minimize the costs and negative impacts that are talked about so much in tourism today.

Índice

1	Introdução	1
2	Enquadramento Teórico	3
2.1	Responsabilidade Social Corporativa.....	3
2.1.1	Evolução da Definição do Conceito	3
2.1.2	Abordagens Teóricas sobre RSC.....	6
2.2	Indústria Hoteleira.....	8
2.2.1	Responsabilidade Social Corporativa na Indústria Hoteleira	8
2.2.2	Dimensões e Práticas da Responsabilidade Social Corporativa	11
2.2.3	Certificação das políticas de RSC e Reputação das Organizações.....	14
2.3	Satisfação e Fidelização – a relação com a Responsabilidade Social Corporativa	16
3	Estrutura Hoteleira - Meliã Hotels International	19
3.1	Breve Contextualização da Companhia Hoteleira.....	19
3.2	Slogan, Missão, Visão e Valores.....	21
3.3	RSC pela Meliã Hotels International.....	21
3.3.1	Dimensão Ambiental.....	25
3.3.2	Dimensão Social.....	27
3.3.3	Dimensão Económica.....	30
4	Grupo Hoti Hotéis	33
4.1	Missão e Valores	33
4.2	Acordo de Cooperação com a <i>Meliã Hotels International</i>	34

4.3	Política de Responsabilidade Social Corporativa.....	34
5	Meliã Ria Hotel & Spa.....	36
5.1	Breve Contextualização.....	36
5.2	Caracterização da Unidade Hoteleira.....	36
5.3	Estrutura Organizacional.....	38
5.4	RSC no Meliã Ria Hotel & Spa	39
6	Metodologia	41
6.1	Objetivos do Estudo Empírico	41
6.2	Métodos de recolha de dados	41
6.3	<i>Métodos de análise dos dados</i>	51
6.3.1	Dados Qualitativos	51
6.3.2	Dados Quantitativos	52
7	Resultados	53
7.1	Análise Qualitativa.....	53
7.1.1	Observação Participante.....	53
7.1.2	Inquérito por Entrevista.....	61
7.2	Análise Quantitativa.....	67
7.2.1	Inquérito por questionário	67
7.3	Discussão dos Resultados.....	87
8	Conclusão.....	90
8.1	Principais Conclusões	90

8.2	Limitações do estudo.....	92
8.3	Sugestões para estudos futuros.....	93
9	Referências	94
10	Apêndices.....	103
10.1	Apêndice 1 – Processo de Construção das Práticas de RSC incluídas no Inquérito por Questionário	103
10.2	Apêndice 2 – Quadro das Entrevistas das Chefias e Diretora	108
10.3	Apêndice 3 – Questionário Base (Antes do Pré-teste)	109
10.4	Apêndice 4 – Questionário Base Português (Depois do Pré-teste)	112
10.5	Apêndice 5 – Questionário em Espanhol	115
10.6	Apêndice 6 – Questionário em Inglês	118
10.7	Apêndice 7 – Entrevista Andares	121
10.8	Apêndice 8 – Entrevista Cozinha	123
10.9	Apêndice 9 – Entrevista Economato	124
10.10	Apêndice 10 – Entrevista <i>El Spa</i>	125
10.11	Apêndice 11 – Entrevista <i>Health Club</i>	126
10.12	Apêndice 12 – Entrevista Manutenção.....	127
10.13	Apêndice 13 – Entrevista Recepção.....	128
10.14	Apêndice 14 – Entrevista Restaurante.....	129
10.15	Apêndice 15 – Pressupostos Regressão Linear – Satisfação.....	130
10.16	Apêndice 16 – Pressupostos Regressão Linear – Fidelização.....	131

11	Anexos.....	132
11.1	Anexo 1 – Organigrama do <i>Meliã Ria Hotel & Spa</i>	132
11.2	Anexo 2 – Tabela da Ocupação do hotel de acordo com Nacionalidade	133
11.3	Anexo 3 - Impresso para consciencialização dos hóspedes	134
11.4	Anexo 4 – Elementos recolhidos dos quartos	135

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição do conceito de RSC	4
Tabela 2 - Requisitos de sustentabilidade de estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de 4 estrelas	8
Tabela 3 - Caracterização Meliã Ria Hotel & Spa	37
Tabela 4 - Cronograma de Estágio	43
Tabela 5 - Estrutura Entrevista E1	45
Tabela 6 – Afirmações utilizadas para medir as atitudes dos inquiridos em relação ao ambiente..	47
Tabela 7 - Práticas de RSC incluídas no questionário.....	49
Tabela 8 - Itens incluídos no questionário para avaliar a satisfação e as intenções comportamentais dos hóspedes.....	50
Tabela 9 - Questões incluídas no questionário para avaliar o perfil dos inquiridos.....	50
Tabela 10 - Descrição de tarefas executadas no Departamento Andares/Housekeeping	54
Tabela 11 – Lista de Boas práticas observadas no departamento de Andares/Housekeeping e sugestões de melhoria	54
Tabela 12 - Lista de tarefas executadas no departamento Restaurante	55
Tabela 13 - Lista de boas práticas de RSC observadas no departamento restaurante	56
Tabela 14 - Lista de Boas Práticas Observadas no Departamento Cozinha.....	56
Tabela 15 - Lista de Sugestões de melhoria para os departamentos Restaurante e Cozinha	56
Tabela 16 - Lista de tarefas executadas no Departamento Comercial (organização de eventos).....	57
Tabela 17 - Lista de sugestões de melhoria para o departamento Comercial (organização de eventos)	57

Tabela 18- Lista de Tarefas executadas no departamento “Recepção”	59
Tabela 19 – Boas práticas de RSC observadas no departamento “Recepção”	59
Tabela 20- Lista de tarefas desempenhadas no departamento de Reservas	60
Tabela 21 - Boas Práticas Gerais Observadas na Unidade Hoteleira	60
Tabela 22 - Perfil Sociodemográfico da amostra	68
Tabela 23 - Caracterização da Estadia	70
Tabela 24 - Atitudes face ao Ambiente	72
Tabela 25 - Práticas de RSC no Hotel Meliã Ria	76
Tabela 26 - Satisfação dos Hóspedes	78
Tabela 27 - Fidelização dos Hóspedes	79
Tabela 28 - Resultados da análise de regressão para a variável dependente Satisfação	82
Tabela 29- Diagnóstico de qualidade do ajustamento do modelo aplicado	82
Tabela 30 - Resultados da análise de regressão para a variável dependente fidelização	83
Tabela 31 - Diagnóstico de qualidade do ajustamento do modelo aplicado	84
Tabela 32 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude "Ecocêntrica" e os 3 tipos de práticas de RSC	85
Tabela 33 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude apática e os 3 tipos de práticas de RSC	85
Tabela 34 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude antropocêntrica e os 3 tipos de práticas de RSC	86
Tabela 35 - Processo de Construção das Práticas de RSC incluídas no Inquérito por Questionário	103

Tabela 36 - Pressupostos Regressão Linear da Satisfação	130
Tabela 37 - Pressupostos Regressão Linear - Fidelização	131

Índice de Figuras

Figura 1 – Posicionamento do portefólio das marcas MHI.....	19
Figura 2 - Distribuição geográfica dos hotéis de marca MHI em Portugal.....	20
Figura 3 - Relação entre o Modelo de Responsabilidade Corporativa da MHI e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	23
Figura 4 - Responsabilidade Corporativa da MHI e as suas Dimensões.....	25
Figura 5 - Fluxograma da Metodologia.....	42
Figura 6 - Quadro das Entrevistas das Chefias e Diretora.....	108
Figura 7 - Organigrama Meliã Ria Hotel & Spa	132
Figura 8 - Ocupação do Meliã Ria Hotel & Spa por Meses e Nacionalidade	133
Figura 9 - Impresso colocado na porta dos quartos dos clientes.....	134
Figura 10 - Panfleto de consciencialização ambiental quartos (frente).....	135
Figura 11 - Panfleto de consciencialização ambiental quartos (verso)	135
Figura 12 - Autocolante de consciencialização ambiental (casa de banho)	135
Figura 13 - Golden Book da Região Centro de Portugal quartos (capa).....	136
Figura 14 - Golden Book da região Centro de Portugal quartos (interior).....	136

1 Introdução

A indústria do turismo tem apontado para um crescimento constante nas últimas décadas, em 2018 registou 5% de crescimento das chegadas internacionais, alcançando 1,4 biliões de chegadas, e registou 4% de crescimento das exportações do setor, o que significa cerca de 1,7 triliões de exportações (World Tourism Organization, 2019). É, sem dúvida, um setor produtivo e que movimenta um grande número de pessoas. Neste sentido, para satisfazer as necessidades desta indústria existem vários impactos negativos que se denotam, nomeadamente ambientais, sociais e económicos (Grosbois, 2012; Middleton & Hawkins, 2009; Suárez-Cebador, Rubio-Romero, Pinto-Contreiras, & Gemar, 2018). Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável proposto pelas Nações Unidas, surge como uma solução para as organizações quantificarem e minimizarem os seus impactos negativos nas dimensões social, ambiental, cultural e económica, definindo-se como o desenvolvimento que responde às necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras (World Commission on Environment and Development, 1987). Para o qual as Nações Unidas desenvolveram 17 objetivos sustentáveis, como um plano de ação para as pessoas, planeta e prosperidade, de forma a orientar o cumprimento do conceito numa agenda até 2030 (United Nations, 2016). Desta forma, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge como um conceito que operacionaliza a definição de desenvolvimento sustentável nas organizações, através do qual estas alcançam um equilíbrio entre os imperativos social, ambiental e económico (*Triple Bottom Line*), ao mesmo tempo que respondem às necessidades dos seus *stakeholders*, ou seja, um conjunto de objetivos mais relevantes do que simplesmente a obtenção do lucro (United Nations Industrial Development Organization, 2019).

O presente estudo foi elaborado tendo presente a realidade do *Meliã Ria Hotel & Spa*, onde foi desenvolvido um estágio curricular pela aluna durante 6 meses, de outubro de 2018 a abril de 2019. A experiência pelos vários departamentos operacionais permitiu adquirir uma visão geral das operações do hotel e, principalmente, recolher e identificar, no momento, práticas e elementos incluídos no espetro de RSC presentes nas operações quotidianas do hotel. Ainda, permitiu também entender a realidade operacional de cada departamento, com vista a perceber a aplicabilidade de possíveis práticas ainda não adotadas.

Paralelamente, foi elaborada uma revisão ao estado da arte da RSC, utilizando a base de dados *Scopus* para identificar artigos relevantes sobre a temática e livros impressos disponibilizados na biblioteca da Universidade de Aveiro. Primeiramente, entendendo a origem e evolução do conceito, depois recolhendo as definições que lhe estão adjacentes e, ainda, o esclarecimento da estrutura teórica inerente ao conceito no contexto do estudo. Posteriormente, focou-se o estudo no âmbito do turismo, considerando apenas a hotelaria na pesquisa, entendendo que estudos foram desenvolvidos sobre este conceito, quais as práticas e dimensões inerentes e, ainda, o esclarecimento da importância de

esquemas de certificação de políticas de RSC e de que forma estes influenciam a reputação das organizações. Por fim, foi estudada a relação que as políticas de RSC podem ter na satisfação e fidelização do cliente na hotelaria, onde se verificou que ainda existem poucos estudos sobre esta temática.

Na presente investigação, devido à contextualização da mesma, foi executada uma análise de estudo de caso do *Meliã Ria Hotel & Spa*. Para tal, foi elaborada uma caracterização intensiva da estrutura hoteleira a que a unidade hoteleira pertence, nomeadamente, a contextualização da *Meliã Hotels International* e do grupo português *Hoti Hotéis* que se ligam através de um acordo de cooperação. Por fim, foi caracterizada a unidade hoteleira em estudo, *Meliã Ria Hotel & Spa*.

Relativamente aos métodos de recolha e análise de dados utilizados, optou-se por recorrer a uma metodologia mista, isto é a utilização de diferentes combinações de pesquisa qualitativa e quantitativa, tanto no momento de recolha de dados como na análise dos mesmos (Dörnyei & Zoltán, 2007).

Assim, o corpo do estudo divide-se em 4 grandes partes. A segunda parte onde é apresentada toda a investigação relativa ao conceito de RSC, nomeadamente a evolução da sua definição e estrutura teórica adjacente; ainda, a sua integração na indústria hoteleira, em termos de definição e como este conceito tem sido analisado e aplicado à indústria hoteleira. No enquadramento teórico foram também discutidas algumas boas práticas de RSC adotadas neste setor; e, por fim, como é que o conceito de RSC se relaciona com a Satisfação e a Fidelização do cliente com o serviço prestado pela unidade hoteleira e, por consequência, pela marca. A terceira parte deste relatório integra uma caracterização intensiva de toda a estrutura hoteleira inerente ao hotel em estudo, evidenciando a ligação que os vários níveis organizacionais da companhia hoteleira têm com o conceito, nomeadamente, através de políticas e ações de RSC. A quarta parte apresenta e explica a construção metodológica da investigação empírica, nomeadamente, a apresentação dos métodos de recolha e análise de dados, de acordo com os vários instrumentos utilizados. Por último, a quinta parte é a apresentação dos resultados obtidos pela investigação desenvolvida, dividida por instrumentos análise. Este relatório termina com as principais conclusões e contribuições deste estudo, algumas limitações e propostas de investigação futura sobre a temática.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

2.1.1 Evolução da Definição do Conceito

O conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) muito antes de ser considerado conceito foi protagonizado por alguns empresários considerados agora visionários. *Henry Ford*, foi um excelente exemplo, argumentando em 1917:

“My ambition is to employ still more men, to spread the benefits of this industrial system to the greatest possible number, to help them build up their lives and their homes. To do this we are putting the greatest share of our profits back in the business.” (Lindgreen & Swaen, 2010).

Algo que na altura foi controverso, principalmente para os seus acionistas, pois defendiam que o total dos lucros lhes pertencia.

O modo como os empresários encararam o conceito de RSC foi mudando ao longo dos tempos. Inicialmente (1950/1960), julgava-se que este conceito iria contra a performance financeira corporativa equilibrada, sendo visto apenas como uma obrigação e como forma de controlar o meio corporativo envolvente. Assim, a primeira definição de RSC era clarificada por *Bowen* (1953) como:

“obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953, p. 6).

Posteriormente, na década de 70, entrou-se numa fase intermédia do conceito, entendeu-se que a sociedade onde a empresa pertencia não podia deteriorar-se, pois os negócios iriam perder a sua base de clientes mais próxima e a sua estrutura crítica base, pelo que, no longo-prazo, uma das prioridades da organização passou a constar o bem-estar do seu ambiente físico mais próximo (Lee, 2008). Desta forma, *William J. Baumol*, com o modelo *Enlightened Self-interest*, considerava que a filantropia corporativa era um investimento apropriado, desde que servisse os interesses da empresa (Baumol, Likert, Wallich, & McGowan, 1970).

Na década de 80, esta fase intermédia é cimentada com a aproximação dos interesses sociais e económicos dentro das organizações, ficando esta ligação muito mais responsiva, ainda que com alguma distância (Lee, 2008). O conceito viu o seu desenvolvimento interno, foram discriminadas as responsabilidades sociais das organizações com base na categorização extensiva das mesmas. Assim *Carroll* (1979), desenvolveu um modelo que materializou a configuração de RSC para as organizações (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010), com base em três aspetos: a definição das categorias de responsabilidade corporativa que contemplava responsabilidades discricionárias, éticas, legais e económicas; a identificação das questões sociais que estão envolvidas na gestão da empresa; e a especificação da *“philosophy of corporate responsiveness”* (Carroll, 1979).

Sendo importante salientar a inclusão das responsabilidades económicas, visto que até à época estas eram consideradas desconexas relativamente à RSC.

Nos anos 90, o conceito de RSC é desenvolvido com foco na Teoria do *Stakeholder*, sendo considerado parte integrante na aquisição de vantagem competitiva da organização, o que o torna numa questão estratégica de gestão. A Teoria do *Stakeholder* assume que o grupo de *stakeholders* de uma organização é constituído por várias tipologias de *stakeholders*, (o termo não se refere necessariamente apenas a acionistas – figura sobrevalorizada no processo de tomada de decisão), isto é, que são de alguma forma afetados pelo cumprimento dos objetivos da organização (Freeman (1984) citado por Freeman et al. (2010)). Como tal, “o propósito económico e social de uma organização é criar e distribuir riqueza e valor a todos os grupos de *stakeholders* fundamentais, sem favorecer um em detrimento de outros. Sendo que a riqueza e valor não são apenas definidos por aumentos das ações, dividendos ou lucros” (Clarkson, 1995, p. 112).

O conceito torna-se numa vantagem competitiva quando a empresa pensa na sua performance como uma solução para os desafios ambientais e sociais que o mundo encara, e desenvolve a sua visão para a sustentabilidade (Hart, 1997).

Atualmente o conceito de RSC é amplamente difundido pelos órgãos governativos centrais, como a Comissão Europeia, assim como as Nações Unidas se referem ao mesmo como um conceito de gestão, isto é, está inerente à gestão integrada das organizações e refere-se à forma como as organizações fazem a sua receita, não como a despendem. Existe, também, o sistema de normalização internacional, a ISO 26000 (Guia da Responsabilidade Social) e, em Portugal, foi criada a Norma Portuguesa (NP) 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, elaborada pelo Instituto Português de Qualidade, que tem como base a normalização internacional.

Em Portugal, existem órgãos criados precisamente para incutir a RSC em empresas nacionais, nomeadamente: APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial, RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social e GRACE - Grupo de Reflexão e Ação para a Cidadania Empresarial.

Tabela 1 - Definição do conceito de RSC

Definição do Conceito	Fonte
“a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”	(Comissão Europeia, 2011, p. 7)
“[...]conceito de gestão, que através do mesmo as empresas integram preocupações ambientais e sociais nas relações com os seus <i>stakeholders</i> e nas operações do negócio; assumindo como abordagem basilar a <i>triple bottom line</i> , que se entende como um equilíbrio de imperativos económicos, sociais e ambientais; assim defendem que para uma organização ser socialmente responsável, esta deve ser financeiramente segura, minimizar (ou, idealmente, eliminar) os seus impactos negativos e agir em conformidade com as expectativas da sociedade.”	(United Nations Industrial Development Organization, 2019)

Definição do Conceito	Fonte
“Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; tenha em conta a expetativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações.”	(ISO, 2010; Rede RSO PT & GT ISO 26000, 2013)
“empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo e aponta caminhos para uma gestão dos recursos humanos, impacte ambiental e recursos naturais, entre outros.”	(GRACE & Instituto Ethos, 2011, p. 21)
“todas as ações e políticas específicas do contexto organizacional que têm em conta as expetativas dos <i>stakeholders</i> e a <i>triple bottom line</i> da performance económica, social e ambiental”	(Aguinis, 2011, p. 855)
“A responsabilidade social é um marco ético segundo o qual todos os atores sociais (entidades, organizações, empresas, etc.) se devem comprometer a agir em benefício da sociedade como um todo, evitando os impactos negativos das suas respetivas atividades. Aplicado ao mundo das empresas (RSE) ou corporações (RSC), todos eles são diretamente incentivados, não só a procurar benefícios económicos, mas também a contribuir para melhorar a sociedade e as condições de desenvolvimento das suas partes interessadas.”	(Castiñeira, Arroyo, & Curtó, 2018)

Fonte: Elaboração própria.

O conceito apesar de ser definido de diferentes formas, mantém sempre denominadores comuns. O conceito vê a sua base no desenvolvimento sustentável, isto é, um desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades, surge assim como uma ferramenta para a sua concretização (ISO, 2010; World Commission on Environment and Development, 1987). A Comissão Europeia apesar de definir muito sucintamente, inclui na sua explicação dimensões de cariz social, ambiental e ético (Comissão Europeia, 2011). A preocupação para com a sociedade é transversal às definições apresentadas na Tabela 1, relativamente às suas expetativas, saúde e bem-estar; as organizações têm uma gestão socialmente responsável quando a mesma se incumbe cooperativamente do desenvolvimento da sociedade em que se insere (GRACE & Instituto Ethos, 2011). Os *stakeholders* são um importante denominador para a execução deste conceito, pois as organizações devem ter em contas as suas expetativas e interesses, mas também exigir o cumprimento das normas e leis aplicáveis na relação que estabelecem. Repare-se que existem vários grupos de stakeholders para uma organização, pois são todas as partes interessadas nas decisões e atividades da mesma (ISO, 2010), no entanto a Comissão Europeia dá ênfase aos consumidores, como grupo de *stakeholders* importante a ter em consideração (Comissão Europeia, 2011). Ainda, o ambiente e o impacte que a organização, por meio das suas operações, terá no mesmo é também um fator inerente, portanto o objetivo é minimizar, ou até mesmo, eliminar os impactes negativos das organizações.

Numa outra perspetiva, mais relacionada com a performance financeira, Aguinis (2011) prefere referir o conceito como responsabilidade social organizacional, e não corporativa, por considerar

desta forma o conceito mais lato, incluindo assim todo o tipo de organizações (por exemplo: de capital aberto, de propriedade privada, governamental, não-governamental, empresarial).

2.1.2 *Abordagens Teóricas sobre RSC*

O conceito de RSC ao longo dos tempos tem sido acompanhado por várias teorias – Teoria do Shareholder, Teoria da Agência, Teoria do Stakeholder, Desenvolvimento Sustentável, Modelo Pirâmide de RSC, Teoria da Administração, *Triple Bottom Line*, Teoria da Desenvolvimento Sustentável, o Modelo do ADN da RSC 2.0, *Practitioner-Based Model of Societal Responsibilities*, Modelo da Criação de Valor da RSC e *The Model of Consumer Driven Corporate Responsibility* (Krisnawati, Yudoko, & Bangun, 2014) -, no entanto na indústria hoteleira, segundo Raimi (2017) identifica oito teorias de RSC dominantes aplicadas no setor da hotelaria - *shareholder/agency*, *stakeholder*, *legitimacy*, *instrumental*, *social contract*, *conflict*, *green* e *communication*. Contudo, as teorias do *stakeholder* (Ettinger, Grabner-Kräuter, & Terlutter, 2018; Mohammed & Rashid, 2018a; Prud'homme & Raymond, 2013; Quintana-García, Marchante-Lara, & Benavides-Chicón, 2018; Sajjad, Jillani, & Raziq, 2018) e *triple bottom line* (Aguinis, 2011; Borges, Vieira, & Rodrigues, 2019; Suárez-Cebador et al., 2018; United Nations Industrial Development Organization, 2019) são aquelas mais abordadas pela literatura revista no âmbito do objetivo do estudo e, por consequência, aquelas que se adequam melhor.

2.1.2.1 Teoria do Stakeholder

O crescimento da globalização, o domínio da tecnologia, a liberalização do planeamento e propriedade das indústrias por parte dos estados e, ainda, o crescimento da consciência da sociedade para os impactos dos negócios nas comunidades e nações, criaram a necessidade de rever como os negócios eram entendidos. Neste contexto, a teoria do *stakeholder* sugere que existem grupos e indivíduos que têm interesse no sucesso e fracasso dos negócios, ou seja, os *stakeholders* (Freeman et al., 2010). Essencialmente, procura entender como é que os negócios funcionam no seu melhor, ou seja, perceber como é que os negócios podem ser descritos através das relações dos *stakeholders*, como é que podem ser geridos para tirar o melhor partido dos seus efeitos e responsabilidades sobre os seus *stakeholders*, e adotar uma forma prática de conciliar os negócios e a ética (Freeman et al., 2010). A perspetiva da teoria do *stakeholder* resume-se então da seguinte forma:

“companies need great products and services that customers want, solid relationships with suppliers that keep operations on the cutting edge, inspired employees who stand for the

company mission and push the company to become better, and supportive communities that allow businesses to flourish” (Freeman et al., 2010, p. 11)

A teoria do *stakeholder* é apresentada por Donaldson & Preston (1995) sobre 3 dimensões, nomeadamente, a descritiva, a instrumental e a normativa. A primeira descreve as perceções dos membros da organização sobre a missão, valores e objetivos da companhia, tal como as ações e comportamentos dos seus membros relativamente aos *stakeholders* da organização. A dimensão instrumental é apresentada para se entender a ligação entre a gestão de expectativas dos *stakeholders* por parte da organização e a influência destes na performance financeira da mesma. Fundamentalmente, quando a organização satisfaz as necessidades sociais, ambientais e económicas dos seus principais *stakeholders*, tal vai influenciar positivamente a sua performance financeira e a vantagem competitiva. Por fim, a dimensão normativa permite entender que os interesses racionais e expectativas dos *stakeholder* são importantes, por isso a organização deve adotar standards morais e éticos, de forma a que a tomada de decisões seja responsável em prol dos aspetos social, ambiental e económico para o bem-estar da sociedade.

Note-se que as dimensões instrumental e normativa são essenciais para entender o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, mas também os impactos que essa relação trará para os mesmos e para a própria organização. Ainda, Sajjad, Jillani, & Raziq (2018) consideram que as duas dimensões são importantes para entender a adoção do conceito de sustentabilidade no setor hoteleiro.

2.1.2.2 Teoria Triple Bottom Line

A teoria *Triple Bottom Line* tem adjacentes três conceitos, nomeadamente, prosperidade económica, qualidade ambiental e equidade social e defende a plena coexistência dos três para que haja um negócio sustentável (Elkington, 1998; Jeurissen, 2000; McDonough & Braungart, 2002). A teoria é também conhecida por *Triple P*, no que se traduz na teoria dos 3 Ps: lucro (*profit*), pessoas e planeta (Sherman, 2012). Esta abordagem exige a alteração da perspetiva dos negócios, pois deixa de colocar a sua ênfase nos objetivos financeiros de curto-prazo, para a transportar para o longo-prazo, considerando também os impactos social, ambiental e económico dos negócios (Amos & Uniamikogbo, 2016). Esta abordagem sugere a alteração dos valores seguidos pelas organizações e sistemas de negócio para a inclusão da sustentabilidade, para que em vez de se tentar fazer “menos mal” com os negócios, se identifique oportunidades para um espetro maior de valor com os negócios. (McDonough & Braungart, 2002). Associado à teoria está o conceito *triple bottom line accounting* que se foca no valor para a sociedade que é criado ou destruído pelos negócios e/ou atividades das organizações (Amos & Uniamikogbo, 2016).

Esta abordagem tem em conta a performance financeira da organização, mas também sugere mostrar o valor financeiro das performances ambiental, social e económica aos *stakeholders* (Amos & Uniamikogbo, 2016). Neste sentido, convida a incluir as duas novas dimensões (social e ambiental) nos relatórios anuais das organizações. No entanto, não é possível relativizar, nem tornar estas duas dimensões em apenas números, pois não iria ser totalmente representativo do impacto que tais dimensões têm na performance da organização. Desta forma sugere o recurso a indicadores de performance assumidos a nível internacional, como por exemplo o GRI – *Global Reporting Initiative* como meio estabilizador para a performance ambiental das empresas (Sherman, 2012).

2.2 Indústria Hoteleira

2.2.1 Responsabilidade Social Corporativa na Indústria Hoteleira

A RSC surge como um mecanismo operacional para o cumprimento da sustentabilidade, pois as atividades de RSC apoiam os negócios para a sua concretização, alinhada principalmente com os objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pela Assembleia Geral das Nações Unidas (World Tourism Organization & United Nations Development Programme, 2017). Assim, a Organização Mundial de Turismo (OMT) indica que as atividades de RSC das organizações devem estender-se pela cadeia de valor da organização, pelo recrutamento e abastecimento locais; assegurar que a receita gerada fique retida e seja reinvestida na comunidade local; e, ainda, responder às expectativas da comunidade local e dos clientes. A estratégia para o Turismo até 2027 proposta pelo Turismo de Portugal, IP (TP), aponta para sustentabilidade como uma meta, introduzindo as linhas de ação coordenadas pelas áreas económica, social e ambiental (Cabral, 2017). Assim, no quadro nacional de turismo no setor hoteleiro, representado pela Associação de Hotelaria de Portugal, as diretrizes de sustentabilidade e atividades relacionadas com o conceito de RSC são materializadas na Estratégia Turismo 2027, e em parceria com o Instituto Português de Qualidade (IPQ) o TP apoia as iniciativas do setor privado. Na hotelaria em Portugal, o conceito de sustentabilidade é introduzido também através dos critérios de classificação dos empreendimentos turísticos para estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de quatro estrelas vigente em Portugal (mais relevante para o estudo). A avaliação inclui um parâmetro de qualidade e sustentabilidade, onde apresenta vinte e três critérios para a sua execução, apresentados na Tabela 2 abaixo (apenas os que são relativos à sustentabilidade).

Tabela 2 - Requisitos de sustentabilidade de estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de 4 estrelas

Requisitos
Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local

Requisitos

Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto

Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação

Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis

Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis

Área de espaços verdes de utilização comum

Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)

Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei

Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei

Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental

Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)

Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento

Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes

Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos

Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei

Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional

Fonte: Elaboração Própria com base no documento de Auditoria de Classificação aprovada pela Portaria nº327/2008 de 28 de abril alterada pela Declaração de Retificação n.º 49/2015 de 2 de novembro.

Na tabela é possível identificar alguns termos inerentes à definição do conceito, nomeadamente o cariz voluntário da execução das práticas por parte da organização; identifica-se requisitos inerentes à três dimensões associadas ao conceito (ambiental, social e económica); a atenção para com a comunidade local, onde se insere o empreendimento; e a disseminação da consciencialização deste tipo de políticas para com todos os *stakeholders*.

No que respeita à literatura relativa ao conceito de RSC desenvolvido em hotelaria, este é também adotado como sustentabilidade corporativa (Holcomb, Upchurch, & Okumus, 2007), assim considerada como uma abordagem de negócio que cria valor para os acionistas ao aproveitar oportunidades e gerir riscos relativos a desenvolvimentos económicos, ambientais e sociais. Sendo considerado um conceito que potencializa a ações das organizações, tendo um efeito direto e positivo na competitividade das organizações da indústria hoteleira (Bagur-Femenías, Martí, & Rocafort, 2015). A RSC tem sido estudada sob perspetiva interna e externa à organização, isto é, na perspetiva dos colaboradores e gestão da organização, mas também na perspetiva dos hóspedes face a este tipo de iniciativas.

No que respeita à perspetiva externa, estudos vêm como a RSC influencia a satisfação do cliente face ao serviço experienciado (Mohammed & Rashid, 2018b), a sua confiança e lealdade à marca e ao hotel, contribuindo para a imagem positiva do mesmo (Palacios-Florencio, García Del Junco, Castellanos-Verdugo, María, & Díaz, 2018). Mas também que fatores moderam o seu comportamento e atitudes face a este tipo de políticas e práticas, nomeadamente, o seu comportamento de compra sob esta influência (Manaktola & Jauhari, 2007).

A adoção deste tipo de políticas requer o bom entendimento da envolvente externa e de quais os fatores mais favoráveis, pois estas políticas só são adotadas pelo tecido hoteleiro se realmente os consumidores assim o pretenderem, evocando assim a teoria do *stakeholder*.

Por isso, é importante prever a procura, evidenciando as alterações das suas atitudes. A preocupação com a sustentabilidade ambiental e com as alterações climáticas tem aumentado nas últimas décadas e afeta diretamente o comportamento dos consumidores (Bergin-Seers & Mair, 2009). Estudos indicam que turistas que têm um comportamento “responsável” em casa, vão o ter também quando viajam (Bergin-Seers & Mair, 2009; François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009; Prud’homme & Raymond, 2013). Por sua vez, consumidores ambientalmente conscientes têm uma maior intenção de ficar, promover positivamente e pagar mais por hotéis com certificados ambientais (Leaniz, Crespo & López, 2018).

É feito um jogo de cintura entre a oferta e a procura, tendo sempre em conta a performance financeira da organização. Por isso, as instituições governamentais devem atuar e ter um papel preponderante para a adoção deste tipo de políticas, para nivelar as necessidades da oferta e da procura, nomeadamente, através de benefícios fiscais para as organizações que as seguem (Manaktola & Jauhari, 2007), e não através de penalizações e sanções monetárias, pois este tipo de medidas facilmente as empresas superam. Deverá haver uma colaboração sinérgica dos múltiplos *stakeholders*, nomeadamente, organismos governamentais nacionais e internacionais, associações da indústria, organizações comunitárias e o setor privado, de forma estabelecer uma agenda para alcançar o desenvolvimento sustentável (Sajjad et al., 2018).

O estudo respeitante à perspetiva interna da organização agrega vários tipos de conceitos inerentes à gestão que são influenciadas pela adoção da RSC pelas organizações. Neste contexto, estudos defendem que esta influencia a qualidade do produto oferecido, assim como a produtividade (Calveras & Ganuza, 2018). Já para a perspetiva dos colaboradores esta contribui para o aumento da satisfação destes no contexto de trabalho (Sourvinou & Filimonau, 2018). No entanto, este tipo de políticas só são aceites pelos colaboradores, ou seja, por aqueles que as vão implementar, se forem consideradas como facilitadoras de uma rotina de trabalho mais significativa e gratificante, melhorando a satisfação e a motivação no trabalho e, também, sendo construtoras da lealdade corporativa (Sourvinou & Filimonau, 2018). Outros autores acrescentam ainda que antes de ser

pedido aos colaboradores para cooperarem nas políticas de RSC da organização as suas necessidades básicas de trabalho devem estar respondidas (Jalilvand, Khazaei Pool, Balouei Jamkhaneh, & Tabaeian, 2018). A gestão de recursos humanos tem um papel importante na adoção deste tipo de políticas, uma vez que ajuda na comunicação gestão-staff, e no *design* da formação para a adoção deste tipo de políticas, de forma a criar o compromisso nos colaboradores e encorajar a competição individual e entre departamentos, para atingir o objetivo da implementação das políticas de RSC (Sourvinou & Filimonau, 2018). Portanto, as políticas de RSC devem estar refletidas nos programas de formação para que transmitam os valores pretendidos aos colaboradores. De forma a que estes estejam formados para entenderem que os seus comportamentos contribuem para tornar a marca e o hotel sustentáveis, e que os seus comportamentos influenciam os hóspedes e turistas com quem contactam, contribuindo de forma geral para um turismo mais sustentável, assim como para uma comunidade envolvente também mais sustentável (Luu, 2017).

2.2.2 Dimensões e Práticas da Responsabilidade Social Corporativa

Assim como no conceito, também nas práticas é evidenciada a distinção de perspetivas interna e externa relativamente à organização (Blinova, Gregorić, Dedusenko, & Romanova, 2018).

As práticas externas são definidas como algo que o consumidor consegue observar, como por exemplo, doações para a caridade ou o envolvimento da organização num projeto social (Calveras & Ganuza, 2018). As internas são as práticas não observáveis pelo consumidor, isto é, aquelas que são aplicadas pela organização nas suas atividades operacionais, têm impacto social nos *stakeholders* internos, essencialmente nos colaboradores, são exemplos de práticas internas a formação, estabilidade no emprego, participação dos colaboradores, entre outras (Calveras & Ganuza, 2018). Por serem observáveis, as práticas externas, têm maior possibilidade de se tornarem critérios de seleção aquando da procura de indicadores de qualidade do produto/serviço por parte do consumidor (Manaktola & Jauhari, 2007). Já as práticas internas, não sendo observáveis pelo consumidor não têm qualquer impacto na busca pela qualidade.

No entanto, Calveras & Ganuza (2018a) defendem que os dois tipos de práticas são complementares no que respeita à contribuição para qualidade do produto. Enquanto que as práticas externas criam valor social à organização, mesmo que o seu valor direto para o consumidor não compense o investimento feito pela mesma. Já as práticas internas não tendo impacto direto nos resultados de mercado da organização, estas são racionalizadas no impacto que têm na redução dos custos da qualidade de produção, através da eficiência das operações. Desta forma, as práticas externas e internas reforçam-se mutuamente, através da atração de consumidores e eficiência das operações, respetivamente (Calveras & Ganuza, 2018).

A literatura analisada evidencia sobretudo três grandes dimensões associadas a práticas de RSC na indústria hoteleira, nomeadamente, as dimensões ambiental, social e económica (Prud'homme & Raymond, 2013, 2016; Sajjad et al., 2018; Suárez-Cebador, Rubio-Romero, Pinto-Contreiras, & Gemar, 2018a); ainda a OMT, evidencia a divisão das atividades de RSC pelas dimensões referidas, como dimensões onde se irá sentir o impacto da adoção de atividades de RSC (World Tourism Organization & United Nations Development Programme, 2017, p. 11). As práticas que mais valor e importância os *stakeholders* atribuem são as de caráter ambiental, seguidas as de caráter social, em detrimento das económicas (Suárez-Cebador et al., 2018). Contudo, as três dimensões estão interrelacionadas de uma forma circular e não hierárquica, e cada uma contém os seus próprios valores intrínsecos (Enderle, 2004).

No entanto outros estudos, especificamente definições de RSC iniciais, definem o tema abordando dimensões diferentes das atuais, como Carroll (1979) definindo o conceito com base nas dimensões económica, ética, legal e filantrópica. Com base nesta definição, estudos definem a ordem de importância dada pelos consumidores, pelo que as dimensões legal e ética encontram-se no topo da lista, enquanto que as filantrópica e económica são definidas como menos importantes. As primeiras influenciam positivamente o apoio dos consumidores a iniciativas de RSC. No entanto, quando é referida a tipologia do hotel, a dimensão filantrópica tem maior impacto sobre os consumidores quando o hotel é de luxo, desta forma diminuindo quando a tipologia de hotel também baixa (Xiao, Yoonjoung Heo, & Lee, 2017). Ainda, existem autores que, apesar de seguirem definições mais atuais, analisam as práticas de RSC pelas companhias hoteleiras seguindo uma segmentação diferente (Grosbois, 2012; Levy & Park, 2011).

Desta forma, após a introdução deste tipo de práticas e políticas nas organizações as direções devem medir o impacto económico da sua implementação, nomeadamente, saber os custos e a poupança que cada prática gerou (Suárez-Cebador et al., 2018) de modo a entender a diferença que a sua implementação criou.

2.2.2.1 Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental é mais evidenciada pela literatura para a indústria hoteleira (Manaktola & Jauhari, 2007; Ouyang, Wei, & Chi, 2019; Sourvinou & Filimonau, 2018), também pelo facto de ser um setor com um elevado impacto ambiental negativo (Bohdanowicz, 2005; Grosbois, 2012). Esta dimensão aborda práticas relacionadas com o impacto ambiental da unidade hoteleira (Aguinis, 2011; Holcomb et al., 2007; Meliá Hotels International, 2018c; Sajjad et al., 2018; Suárez-Cebador et al., 2018), essencialmente relacionadas com os seguintes pontos:

- consumo eficiente de recursos naturais;

- redução do desperdício e lixo produzidos;
- reciclagem de resíduos;
- reutilização de recursos;
- adoção de sistemas e produtos eficientes (ar condicionado, construção de infraestruturas mais eficientes, introdução de novas tecnologias para a integração de energias renováveis (pontos de carregamento de carros elétricos, painéis solares);
- adesão a programas de sustentabilidade, normas e certificação sustentável (por exemplo: ISO 14001);
- seleção de fornecedores com certificação ambiental;
- ainda a formação dos recursos humanos para a adoção de práticas mais sustentáveis, assim como a consciencialização dos consumidores e clientes/hóspedes para tais comportamentos.

As práticas de RSC ambientais inserem-se em ambas as tipologias de RSC, tanto internas como externas, visto que são práticas em que o seu objetivo final tem uma execução observável pelo hóspede; mas que parte também da mudança de comportamentos da equipa de colaboradores no que concerne a práticas relacionadas com procedimentos operacionais, como é o caso da redução do consumo de recursos.

2.2.2.2 Dimensão Social

No que respeita a práticas sociais estas evidenciam a preocupação com a comunidade local, identidade social da marca/estabelecimento e relação com *stakeholders*. A preocupação com a comunidade local reside no seu desenvolvimento, através da colaboração em projetos sociais ou organizações não governamentais e ações de caridade, promoção e respeito pela cultura e produtos locais (Holcomb et al., 2007; Prud'homme & Raymond, 2013; Sajjad et al., 2018; Suárez-Cebador et al., 2018). Os *stakeholders* podem-se agrupar da seguinte forma: comunidade, colaboradores, fornecedores e hóspedes/clientes. A respeito dos colaboradores as práticas sociais enumeram-se como a formação, compensação com base na performance, não discriminação aquando do recrutamento, diversificação de colaboradores, programas de aposentação, seguros de saúde, bom ambiente de trabalho e equilíbrio entre o trabalho e vida privada dos colaboradores. A relação com os fornecedores é apresentada com base na transparência e transmissão de valores e, ainda, seleção de fornecedores com certificação ambiental e de qualidade. As práticas sociais associadas aos hóspedes caracterizam-se pela consciencialização dos mesmos para a política de sustentabilidade da empresa, através de brochuras e procedimentos, adaptação das instalações para pessoas com algum tipo de deficiência (como por exemplo: mobilidade reduzida e invisuais), e ainda, promoção de ações cívicas e eventos para a promoção de práticas relativas à sustentabilidade (*EcoTouch by Meliã*)

(Holcomb et al., 2007; Prud'homme & Raymond, 2013; Sajjad et al., 2018; Suárez-Cebador et al., 2018). A identidade social da marca relaciona-se com a promoção da mesma, por isso, incluem-se todas as ações que de certa forma promovam a política de RSC adotada pela organização juntos de todos os seus *stakeholders* (Holcomb et al., 2007; Suárez-Cebador et al., 2018).

2.2.2.3 Dimensão Económica

As práticas económicas são menos evidentes do que as duas primeiras. Estas práticas podem ser divididas em dois aspetos: primeiramente relacionadas com os colaboradores e depois relacionadas intrinsecamente com a atividade e performance da organização. A respeito dos colaboradores estas evidenciam-se na seleção de pessoal local, o pagamento de salários justos, providenciar benefícios adicionais aos colaboradores, criação de mais postos de trabalho, ou seja, essencialmente a criação de mais emprego com boas condições salariais apostando no desenvolvimento económico local (Enderle, 2004; Suárez-Cebador et al., 2018). Posteriormente, a performance económica da organização é desenvolvida a partir de práticas como a sua monitorização, boa relação com fornecedores e seleção daqueles que partilham dos mesmos valores a respeito da RSC, ainda melhoria da produtividade, apostando na melhor qualidade de produtos e, conseqüentemente, de serviço (Holcomb et al., 2007; Suárez-Cebador et al., 2018). O que é evidenciado pela literatura é que este tipo de práticas influencia negativamente o consumidor no apoio pelas políticas de RSC (Xiao et al., 2017). No entanto, este comportamento poderá ser explicado pela falta de esclarecimento sobre esta dimensão, que apenas é demonstrada pela sustentabilidade a longo prazo da organização e organismos adjacentes, e não propriamente, como o público por vezes considera, pela maximização dos lucros (Xiao et al., 2017). Essa será certamente a consequência, não o objetivo das práticas implementadas.

2.2.3 *Certificação das políticas de RSC e Reputação das Organizações*

A RSC contribui para construção da reputação de uma organização socialmente responsável (Sajjad et al., 2018) e os programas de certificação trazem credibilidade e transparência às atividades de RSC no setor hoteleiro, combatendo o ceticismo de outras companhias do setor (Martínez & del Bosque, 2013), mas ajudam a ganhar a confiança do público pelas suas iniciativas de RSC (Kim & Kim, 2017). Para além disso, os consumidores estão mais dispostos a associar-se a uma organização com reputação socialmente responsável, porque tais companhias são muitas vezes vistas como competentes, fidedignas, sinceras e justas nas suas operações (Raithel & Schwaiger, 2015), pelo que os consumidores querem ver-se identificados pelas mesmas características.

A importância da reputação percebida e o seu papel na construção da relação com o cliente é especialmente acentuada nos serviços, onde a hotelaria se inclui, setor esse que partilha várias características que o distingue dos produtos. A intangibilidade é uma delas, isto é, os serviços não são palpáveis, são ideias, conceitos e processos e que, por isso, o consumidor se baseia na reputação da marca/organização (Su, Pan, & Chen, 2017) no momento da decisão de escolha. De acordo com a teoria da sinalização a reputação percebida, como o juízo de valor coletivo dos clientes para com a organização, pode ser utilizada para prever as suas futuras intenções de compra (Su et al., 2017).

Desta forma, existem vários programas de certificação que as organizações hoteleiras se podem candidatar e/ou associar-se para aumentar a sua reputação, abaixo, são apresentados alguns.

O programa *Green Key* é um galardão internacional que promove o Turismo Sustentável através do reconhecimento de estabelecimentos turísticos, alojamento local, parques de campismo e restaurantes que implementam boas práticas ambientais e sociais e que valorizam a gestão ambiental nos seus estabelecimentos (Associação Bandeira Azul da Europa, 2014). Está presente em 57 países, e conta com uma lista liderada pela Holanda, com 683 estabelecimentos *Green Key*, estando Portugal na 5ª posição, com 181 estabelecimentos reconhecidos (Hoti Hoteis, 2019).

O *United Nations Global Compact*, é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar empresas a adotar políticas de RSC em prol do desenvolvimento sustentável, sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção, dos quais surgem 10 princípios que regem o programa. A sua efetivação por parte das organizações é concretizada na publicação de um relatório anual, onde estas divulgam as suas atividades em prol destes princípios, designadamente a “Communication on Progress” (COP) (Global Compact Network Portugal, 2019). O *Dow Jones Sustainability Index* é um índice de ações que agrega as organizações mais sustentáveis do mundo de 61 indústrias, tendo em conta os critérios económico, social e ambiental. É uma ferramenta de *benchmarking* para os investidores que têm em conta no seu portefólio que os negócios sustentáveis são críticos para gerar valor a longo prazo, e para quem quer refletir as suas convicções pela sustentabilidade nos seus investimentos (RobecoSAM, 2019).

A *Carbon Disclosure Project* (CDP) é uma organização sem fins lucrativos que opera um sistema global de divulgação para investidores, companhias, cidades, estados e regiões para gerir os seus impactos ambientais. O objetivo é incentivar a tomar uma atitude para construir uma economia sustentável através da avaliação e consciência dos seus impactos ambientais. Esta organização foca-se em 3 grandes áreas, nomeadamente, as florestas, o desperdício de água e alterações climáticas, pelas quais os investidores, organizações, cidades, estados e regiões são avaliados (CDP Worldwide, 2019b).

O *Sustainability Award* é um prémio desenvolvido pela Comissão Europeia para premiar a criatividade e esforços das pessoas, negócios e organizações, que estão a tornar os objetivos para o

desenvolvimento sustentável em soluções e oportunidades concretas. O objetivo é criar consciência pela Agenda 2030 da Comissão Europeia para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estipulados pela mesma em 2015 (European Commission, 2019).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos líder na sustentabilidade que promove a utilização de relatórios de sustentabilidade como uma forma das organizações se tornarem mais sustentáveis. Desta forma, ajuda organizações e governos a entender e comunicar o seu impacto na sustentabilidade de questões como as alterações climáticas, direitos humanos, *governance*, e bem-estar social, o que permite criar benefícios sociais, ambientais e económicos para todos. Assim, desenvolveu um conjunto de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (GRI, 2019).

2.3 Satisfação e Fidelização – a relação com a Responsabilidade Social Corporativa

A satisfação dos clientes, nos serviços, é imprescindível, pois este é o fator potenciador do retorno do mesmo cliente e possivelmente de outros com os quais o primeiro partilhou a experiência (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006, p. 59). A hotelaria é um serviço, pelo que a qualidade percebida provém da avaliação geral da experiência, a qual se for satisfatória dá origem a um retorno do cliente, mas também à sua proliferação com outras pessoas, podendo ser pessoalmente, através do *worth-of-mouth* - WOM (Prud'homme & Raymond, 2013), ou então por meios de plataformas digitais, definido como E-WOM (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008).

As políticas de RSC são um fator que contribuem para a satisfação do hóspede, assim como influenciam positivamente as suas intenções futuras de consumo (Prud'homme & Raymond, 2013; Su et al., 2017), mas apenas se estes estiverem conscientes dessas mesmas práticas (Serra-Cantallos, Peña-Miranda, Ramón-Cardona, & Martorell-Cunill, 2018). Note-se que quando as proporções de preço e qualidade são semelhantes aquando da comparação da oferta existente, os consumidores procuram por outros critérios que lhes proporcionem conforto psicológico pela sua compra em determinada marca. Estes critérios adicionais podem ser o nível de reconhecimento e as associações geradas pelo comportamento de responsabilidade social da organização prestadora do serviço (Blinova et al., 2018). No entanto, quando se verifica o contrário, isto é, os critérios de seleção (como foi indicado como exemplo, o preço e a qualidade) de uma oferta para outra se apresentam de forma distinta, isto é, há diferenças na oferta analisada, apesar de o consumidor valorizar e preferir estabelecimentos que sigam práticas sustentáveis, este não está disposto a pagar mais por esta diferenciação no serviço, pelo que os consumidores irão optar pela oferta mais económica e rentável, desconsiderando possíveis políticas de RSC (Manaktola & Jauhari, 2007).

A perceção de atividades de RSC por parte do consumidor ajuda a gerar “moral capital” pela organização, o que promove a identificação do consumidor pela mesma (Fatma, Khan, & Rahman,

2018). Neste sentido, as atividades de RSC podem ajudar a organização a construir uma relação forte com os seus clientes, reforçando a satisfação e comprometimento dos mesmos com a organização, o que implica um efeito positivo no seu comportamento futuro. Uma empresa socialmente responsável deve trabalhar para fortalecer a sua reputação de cidadão preocupado e atencioso, promovendo a satisfação do cliente, comprometimento e intenções favoráveis de compra (Su et al., 2017). Por conseguinte, a RSC impulsiona a reputação da organização (Su et al., 2017), sendo considerada um fator potenciador, pelo que as organizações devem apostar em esforços de marketing para a promoção de atividades e práticas de RSC (Su et al., 2017). Portanto, se a orientação para o desenvolvimento sustentável de um hotel influencia positivamente a satisfação do hóspede e as suas intenções futuras, esta orientação deve estar incluída na estratégia de negócio (Prud'homme & Raymond, 2013).

A satisfação do cliente, quando comparada com o comprometimento do cliente, tem maior impacto na lealdade e no *worth-of-mouth* (Su et al., 2017). Na indústria do turismo os turistas estão mais focados em tirar o melhor partido da sua viagem do que realmente em desenvolver uma relação com a organização que providencia o serviço. Assim a busca por uma experiência satisfatória é a principal motivação dos turistas (Su, Hsu, & Swanson, 2017).

No entanto quando a RSC é introduzida apresenta-se como um fator moderador para a lealdade do cliente, mas tem maior impacto indiretamente do que diretamente, isto é, deve ser introduzida ao cliente por meios de ferramentas de comunicação (Gürlek, Düzgün, & Uygur, 2017). As iniciativas de RSC permitem aos hotéis criar uma base de clientes leais, pois as políticas de RSC melhoram a confiança, o comprometimento e a identificação do cliente com a organização. Para além de que os clientes estão mais dispostos a apoiar e a recompensar organizações socialmente responsáveis (García de Leaniz & Rodríguez Del Bosque Rodríguez, 2015). As políticas de RSC podem contribuir para a lealdade do cliente e todos os seus antecedentes, já indicados, como a confiança, o comprometimento e a identificação com a marca, mas também a imagem que o cliente tem da organização, mas não pode alterar resultados negativos da imagem negativa ou de quadros negativos de confiança que o cliente já possa ter construído (Liu, Liu, Mo, Zhao, & Zhu, 2019).

Em suma, as políticas ou iniciativas de RSC têm influência sobre a satisfação e, consequentemente, sobre a lealdade do cliente. No entanto, a satisfação com o serviço é um fator preponderante na decisão do cliente sobre a avaliação do serviço prestado, através de antecedentes, nomeadamente, a imagem que o cliente construiu sobre a organização, a identificação pela marca, a confiança e o comprometimento - o que irá levar à construção da lealdade do cliente com a organização. Note-se ainda que o efeito da RSC não é preponderante, é algo que ajuda a gerar resultados positivos para o cliente e, por sua vez, para a organização, mas facilmente o cliente é influenciado por fatores com

maior peso, como é o caso do fator preço. Portanto, considera-se que as organizações devem apostar nestas políticas e na sua comunicação ao cliente, para que influencie o cliente de uma forma positiva.

3 Estrutura Hoteleira - Meliã Hotels International

3.1 Breve Contextualização da Companhia Hoteleira

A *Meliã Hotels International* (MHI) é uma organização fundada em 1956 em *Palma de Mallorca* por *Gabriel Escarrer* e é agora uma das maiores cadeias de hotéis e resorts do mundo e, ainda, líder neste mercado em Espanha. A MHI detém cerca de 391 hotéis, em 40 países, em 4 continentes, e conta com uma receita anual agregada de 2,215.2 milhões de euros, com um RevPar agregado de 69,6€ (*Revenue per available room* ou receita por quarto disponível), dados de 2018 (Meliã Hotels International, 2019a).

A MHI apresenta um modelo de negócios dividido em três grandes áreas: Hotéis, *Real Estate* e *Club Meliã*, cujas áreas estão coordenadas e se complementam nas suas atividades para alcançar os principais objetivos da organização.

No entanto, tendo em conta o objetivo do presente estudo, é apenas analisada a área dos Hotéis, área esta que é responsável pelas operações do grupo (Meliã Hotels International, 2013). Os hotéis dividem-se em duas categorias, resorts e urbanos, sendo que cerca de 52% é considerado hotel urbano (Meliã Hotels International, 2019a). Esta organização conta com um portefólio de marcas assente, essencialmente, na cobertura dos segmentos premium e *upscale*, em que cada uma está estrategicamente posicionada para captar diferentes perfis demográficos e objetivos psicodemográficos – conceito que a marca pretende transmitir - (Meliã Hotels International, 2019a). Assim, as marcas distribuem-se por três categorias (*midscale*, *upscale* e *upper upscale*), diferindo de acordo com a segmentação do mercado (demográfica e psicográfica).

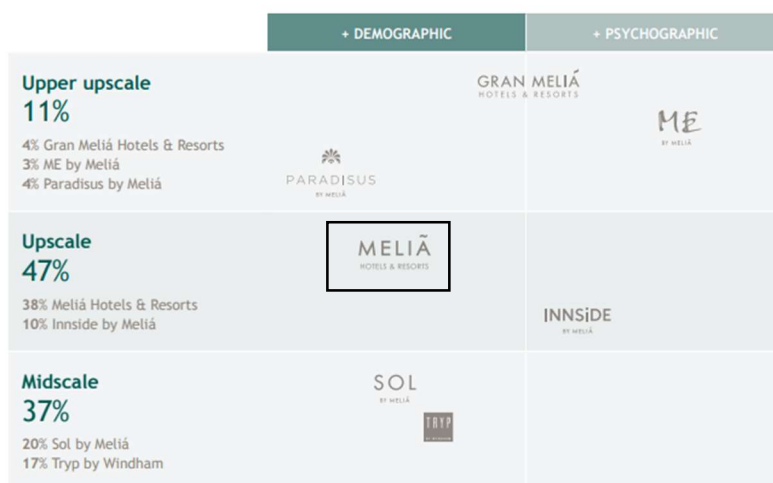


Figura 1 – Posicionamento do portefólio das marcas MHI

Como se verifica na Figura 1, a maioria do portefólio localiza-se na categoria *upscale*, sobretudo pertencente à marca Meliã Hotels & Resorts. Dado o grande número de hotéis no portefólio da empresa, a *Meliã Hotels International* desenvolveu quatro sistemas diferentes para operar os hotéis (Meliã Hotels International, 2019a), da seguinte forma:

1. Propriedade (*ownership*) - tanto as propriedades como a administração são controladas pela MHI – diz respeito a 11% do portefólio;
2. Gestão - a gestão do hotel é da responsabilidade da MHI, mas o hotel é propriedade de um parceiro com quem a empresa acordou condições para os seus serviços de gestão – diz respeito a 30% do portefólio;
3. Arrendamento (*lease*) - a MHI arrenda instalações para operar um hotel sob uma das marcas dos seus hotéis – diz respeito a 46 % do portefólio;
4. *Franchising* - com este sistema, os proprietários dos hotéis operam sob uma das marcas *Meliã* e contratam o serviço de marketing da Meliã – respeitante a 13% do portefólio.

Em Portugal a MHI faz-se representar pelas marcas *Meliã Hotels & Resorts* e *TRYP by Wyndham*. Num total de 14 hotéis em Portugal, distribuídos pelas cidades figuradas abaixo, em 12 (mais abaixo listados) a sua operação está entregue, ao grupo português *Hoti Hotéis* desde 1996, sob a forma contrato de cooperação/*franchising* (Hoti Hotéis, 2019b). Os dois hotéis sobrantes, designadamente *Tryp Montijo Parque* e *Tryp Covilhã Dona Maria* são propriedade e gestão direta MHI.



Figura 2 - Distribuição geográfica dos hotéis de marca MHI em Portugal

Fonte: Retirada de Diretório de Hotéis MHI 2019 (*Meliã Hotels International*, 2019c, p. 371)

3.2 *Slogan, Missão, Visão e Valores*

Slogan – “*Leisure at Heart, Business in Mind*”

Missão – o modelo de negócios da organização é baseado numa gestão responsável focado na garantia de estabilidade financeira do Grupo, como orientação principal no momento da criação de valor para a sociedade. A oferta da MHI é a experiência global de serviços de alojamento alinhados com os requisitos de excelência, responsabilidade e sustentabilidade. A organização pretende contribuir para uma sociedade mais justa e promover um equilíbrio entre as necessidades presentes e futuras das gerações (Meliã Hotels International, 2017).

Visão – o objetivo da MHI é alcançar um lugar entre os principais grupos hoteleiros do mundo nos segmentos de luxo e intermédio nas cidades e *resorts*, bem como consolidar a sua liderança neste último e alcançar o reconhecimento internacional como referência mundial em excelência, responsabilidade e sustentabilidade (Meliã Hotels International, 2017).

Valores:

- Proximidade – para fortalecer o diálogo com os seus *stakeholders*, possibilitando a confiabilidade de uma empresa líder;
- Consistência e Compromisso – pela ética do negócio, boa governança corporativa, transparência e gestão rigorosa;
- Vocação do serviço – para a sociedade, através de contribuição de valor e partilha de conhecimento;
- Excelência – para encorajar melhorias constantes na performance e na qualidade do serviço do grupo;
- Inovação – como motor de criação de riqueza para os *stakeholders* e para a sociedade.

3.3 *RSC pela Meliã Hotels International*

A MHI assume o conceito de RSC numa base holística em que permite atingir um modelo de turismo mais responsável e sustentável, possibilitando fazer face a desafios globais na sua existência local, a única onde tem impacto a sua atividade de negócio (Meliã Hotels International, 2019b).

A MHI apresenta o conceito como sendo Responsabilidade Corporativa, para a qual foi elaborada uma política onde são definidos princípios e valores que regem todo o modelo de negócios do grupo e, onde também, são definidas a missão e visão da organização, da qual se depreende que o conceito é a principal linha orientadora do negócio. O conceito sublinha a dimensão económica em primeira instância, pois coloca em primeiro lugar a estabilidade financeira da organização para depois ser

possível garantir a contribuição da organização para as dimensões social e ambiental relativamente à sociedade.

“The MHI business model is based on responsible management focused on guaranteeing the financial stability of the Group as the main driver when generating value for the society”

(Meliã Hotels International, 2017, p. 2)

A organização aborda os conceitos de ética, responsabilidade e sustentabilidade, considerando-os inerentes à sua política de responsabilidade corporativa; colocando sempre em destaque a abordagem internacional e, simultaneamente, local que obtém com a rede de hotéis existente, considerando a adaptação desta política às peculiaridades de cada destino, onde está presente (Meliã Hotels International, 2017).

A sua política de responsabilidade social baseia-se nos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pelas Nações Unidas em 2015 numa agenda internacional até 2030 (United Nations, 2018). A organização mostra o ponto de ligação entre o seu modelo de negócios, representado pelas quatro palavras-chave – ética corporativa, sociedade, ambiente e reputação - e os objetivos para o desenvolvimento sustentável – nomeadamente, o objetivo 8 indicativo da exigência do trabalho decente e crescimento económico, o 12 representativo da produção e consumo responsáveis, o 13 pela ação climática, 16 indicando a paz, justiça e instituições fortes e, por fim, 17 parcerias para o cumprimento dos objetivos – que considera orientadores para o desenvolvimento do mesmo, como ilustra a Figura 2. O que evidencia a preocupação da organização para associar a sua marca a organismos internacionais, de forma a credibilizar e oficializar, numa perspetiva de melhoria contínua no seu esforço para o cumprimento de metas internacionais para o desenvolvimento sustentável.



Figura 3 - Relação entre o Modelo de Responsabilidade Corporativa da MHI e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Retirado na íntegra de *Corporate Responsibility at Meliã* (Meliã Hotels International, 2019b)

Assim, os quatro objetivos escolhidos para o desenvolvimento da política de responsabilidade corporativa da companhia hoteleira traduzem-se diretamente em 4 pilares que vão orientar a criação e implementação de práticas e procedimentos.

A organização compromete-se com o setor do turismo a “participar ativamente e compartilhar conhecimentos e boas práticas nesses fóruns, associações, instituições relevantes, tanto no âmbito local, nacional quanto internacional, para reforçar o posicionamento da Companhia” (Meliã Hotels International, 2018a, p. 12). A sua estratégia é de assumir compromissos públicos e, preferencialmente, quando estes são apoiados pela União Europeia (Meliã Hotels International, 2019a), de forma a consolidar a sua imagem e posicionamento no grande âmbito que é a responsabilidade corporativa das empresas, reflexo do seu quarto pilar, Reputação. Neste sentido, é possível listar os principais compromissos públicos que o grupo assume, com base nos Valores Universais do Código Ético da MHI (Meliã Hotels International, 2018a, p. 3):

- Princípios da *Global Compact* - Iniciativa das Nações Unidas (2001) que visa o comportamento responsável das empresas, enumerando 10 princípios relativos às relações com os colaboradores, direitos humanos, meio ambiente e políticas anticorrupção. A MHI é assinante desde 2008 e sócia desde 2018;
- *The Global Code of Ethics for Tourism (UNWTO)* - Código adotado em 1999 pela Assembleia Geral da Organização Mundial de Turismo e referenciado pela Assembleia Geral das Nações Unidas (2001). É um conjunto de princípios cujo objetivo é guiar o

desenvolvimento do turismo, para que o setor possa maximizar os benefícios socioeconómicos, minimizando os impactos negativos desta atividade. A MHI é assinante desde 2011;

- Convenção dos Direitos da Criança (UN) - Aprovada em 1989 como um tratado internacional de direitos humanos, reconhece que as crianças são indivíduos com direito pleno de desenvolvimento físico, mental e social, e com direito a expressar livremente as suas opiniões.
- *The ECPAT Code for Eradicating Child Prostitution, Abuse and Trafficking* - Rede global de organizações e pessoas que trabalham em cooperação para a erradicação da exploração sexual e prostituição infantil, da pornografia infantil e do tráfico de crianças com objetivos sexuais. A MHI é assinante desde 2006;
- *The Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) - Iniciativa global, promovida pelas Nações Unidas, cujo objetivo é promover o alcance, consciência e o reconhecimento das melhores práticas de turismo sustentável no mundo;
- Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas 2015 - Organizada pela Convenção Marco das Nações Unidas sobre Mudança Climática (CMNUCC), realizada em Paris, cujo resultado foi o Acordo de Paris. A MHI é assinante desde 2015;
- Diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) - Adotada em 1998, promove o respeito e o estímulo dos princípios e direitos da liberdade de associação e a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, à eliminação do trabalho forçado ou obrigatório, à extinção do trabalho infantil e à eliminação de discriminação referentes ao emprego e cargo.

Assim, RSC é vista pela MHI, como anteriormente referido, de uma perspetiva holística, desta forma propõem-na considerando 3 dimensões: valor social, valor ambiental e valor económico (Meliã Hotels International, 2019a, p. 108), como se verifica na Figura 4, em concordância com a teoria *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998). Dentro de cada uma das dimensões desenrola-se a política de RSC da companhia hoteleira espanhola sob a orientação de pontos-chave, explicados mais abaixo.

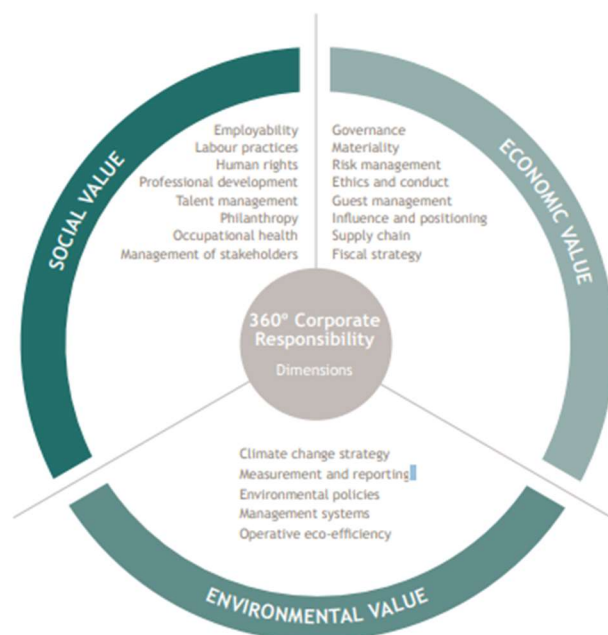


Figura 4 - Responsabilidade Corporativa da MHI e as suas Dimensões

Fonte: Retirado na íntegra de *Management Report and Consolidated Annual Accounts 2018* (Meliã Hotels International, 2019a, p. 108)

3.3.1 Dimensão Ambiental

A organização tem em conta os impactos negativos que a indústria hoteleira provoca no ambiente, pelo que um dos seus objetivos é liderar a luta contra as alterações climáticas na indústria hoteleira e, para tal, vê a solução na definição de um modelo de negócios que impulsiona um modelo de turismo sustentável (Castiñeira, Arroyo & Curtó, 2018; Meliã Hotels International, 2019a). A dimensão ambiental é abordada pelo grupo de forma estratégica e operacional, onde o principal objetivo é estabelecer medidas para o combate às alterações climáticas, utilizando a influência do portefólio de hotéis existente e o impacto que a sua atividade exerce nos destinos onde está presente. A dimensão referida é dividida por secções no Relatório Anual de Gestão da MHI (Meliã Hotels International, 2019a), nomeadamente, as estratégias definidas para as alterações climáticas, a avaliação e relatórios, políticas ambientais, sistemas de gestão, ecoeficiência operacional e compromissos.

No que respeita às estratégias para as alterações climáticas é executada uma gestão de desperdícios gerado ao longo da cadeia de valor. Em 2018, foi lançada uma diretriz de combate à utilização de plástico de uso único para todos os hotéis da marca, que se efetivou no início de 2019, cujo objetivo

é a substituição de itens de plástico de utilização única (copos, garrafas, bases para copos, sacos para utilização nos quartos, palhinhas) por produtos alternativos, que sejam biodegradáveis e ecologicamente responsáveis. Foi também adotada uma política de redução da dependência do papel, através da alteração dos hábitos de trabalho, nomeadamente processos digitais, implementação de acordos com parceiros tecnológicos, melhorias nos processos administrativos, aumento do uso de faturas eletrónicas com os fornecedores, utilização de tecnologias de armazenamento de informação em *cloud* e consciencialização contínua dos colaboradores para este tipo de temas. No presente ano, procedeu à introdução de formatos de produtos sustentáveis nos procedimentos da cadeia espanhola, fez também parte da política para as alterações climáticas, nomeadamente utilização de cápsulas de café biodegradáveis. Ainda como estratégia ambiental de aplicação contínua, foi introduzido o programa Ciclo Ambiental, cujo objetivo passa pela integração de critérios sustentáveis nas ações do grupo repercutidas na realidade local de cada unidade hoteleira. A cadeia hoteleira aposta no desenvolvimento de informação e formação sobre aspetos ambientais e a sua disponibilização nos canais de comunicação (Por exemplo: Plataforma Online *eMeliá*) tanto para clientes, como para os colaboradores. No sentido da formação da sua reputação perante a sociedade neste âmbito, a companhia adere a projetos cujo objetivo é a disseminação de aspetos ambientais, nomeadamente, a afiliação à “*ComunidadPorElClima*” de forma a alcançar os compromissos da COP 21 – Acordo de Paris e, também, a participação na “*Foretica Climate Change Cluster*”, que consiste numa plataforma empresarial espanhola que trabalha para liderar o posicionamento estratégico empresarial das alterações climáticas (Forética, 2019), entre outros.

A política ambiental protagonizada pelo grupo prevê o compromisso com o ambiente e contribuição para a mitigar as alterações climáticas, a melhoria contínua por forma a minimizar o impacto das operações hoteleiras, prevenção e controlo, comunicação com todos os *stakeholders* e a estreita colaboração centros de informação e pesquisa (por exemplo: universidades). Já a política de *procurement* de serviços responsáveis e contratação foca numa abordagem responsável de compra de produtos e contratação de serviços que sejam sustentáveis. Na política de Filantropia protagonizada pela marca é estabelecida a defesa do ambiente como um pilar da colaboração social. Já na política de Direitos Humanos da organização reconhece o direito de a comunidade ter um ambiente seguro, limpo e saudável, dada particularmente a importância que o ambiente tem nos locais onde a cadeia opera, seja para a atratividade dos turistas pela região envolvente, como para a aceitação da comunidade local pelo fluxo de turismo que as unidades hoteleiras provocam.

No que respeita aos sistemas de gestão, o grupo tem um departamento que coordena a implementação de medidas para gestão e risco associado às alterações climáticas. Os sistemas são na sua maioria baseados na gestão de risco dos destinos onde a marca está presente, aliando a tecnologia com a eficiência operacional. A organização recorre bastante aos modelos de gestão, nomeadamente

modelo de gestão de risco (baseado no COSO II – estrutura e metodologia internacional para gestão de risco), o CMMS (*Computerised Maintenance Management Software*) – *software* de gestão para operações de manutenção, permitindo tornar eficazes os trabalhos de manutenção e a tomada de decisão mais informada pelos gestores. Adicionalmente, o modelo de gestão da biodiversidade dos locais de grande riqueza natural e com necessidade de proteção ambiental onde o grupo está presente. A ecoeficiência operacional é um conceito inerente à política de RSC da organização, neste sentido o grupo recorre à tecnologia e inovação para fazer face aos seus compromissos ambientais (projetos de poupança e eficiência energética).

Por fim, a MHI em 2015, comprometeu-se a contribuir para os acordos globais celebrados no COP 21 em Paris (Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas, em 2015), para tal elabora objetivos a cumprir no curto e no longo-prazo (2019, 2020, 2035). Coleciona também uma lista de certificados ambientais que a coloca como uma organização sustentável, designadamente:

- Certificado do sistema de gestão de energia, sob os critérios da ISO 50001;
- Certificado de sistema de gestão ambiental sob os critérios da ISO 140001;
- Recebeu nível B na avaliação do *Carbon Disclosure Project* – organização internacional que promove uma economia sustentável que avalia o comprometimento das empresas no combate às alterações climáticas)(CDP Worldwide, 2019a);
- Ganhou o prémio *SAM Silver Class*, classificando-se como segunda companhia líder em sustentabilidade em 2019 no setor das viagens e turismo pela RobecoSAM CSA (Vaughan-Whitehead, Messina, Pokornà, Meer, & Willi, 2019, p. 95).

Em suma, a companhia hoteleira espanhola desenvolve o seu valor ambiental em estreita relação com os organismos internacionais e, por conseguinte, mantém a coerência das suas ações e alterações de procedimentos de acordo com recomendações de normas internacionais - como é o caso do COP 21 em Paris, e as normas de certificação ISO 50001 e ISO 140001. Assim como procura a associação da sua imagem a todo o tipo de certificados, associações e organizações, cujo objetivo passa pelo desenvolvimento sustentável e combate às alterações climáticas.

3.3.2 Dimensão Social

No que respeita à dimensão social, os pontos principais apresentados no Relatório Anual de Gestão da MHI (Meliã Hotels International, 2019a), enumeram-se como a empregabilidade, práticas laborais, direitos humanos, desenvolvimento profissional, gestão de talentos, filantropia, saúde ocupacional e gestão de *stakeholders*. A companhia hoteleira com esta dimensão pretende dar atenção a todos os seus *stakeholders*, colocando uma especial ênfase aos seus colaboradores, através do desenvolvimento de vários mecanismos de controlo.

A gestão de *stakeholders* é um dos pontos-chave da organização. Esta indica como seus *stakeholders* oito grupos distintos, nomeadamente: os colaboradores, parceiros e proprietários, acionistas e investidores, clientes, sociedade e comunidades locais, administração pública, imprensa e fornecedores.

Para melhor definir a relação com cada um dos grupos foi definida uma política global de relação com os já citados, cujo objetivo foi definir princípios e linhas orientadoras para tais relações. Os princípios gerais são:

- Inclusão - em que a MHI convida os seus *stakeholders* a participar nos compromissos de sustentabilidade a que se propõe, tendo em conta o seu papel fundamental para alcançar um modelo de negócios mais sustentável;
- Relevância - sugerindo que os assuntos importantes dos seus *stakeholders* são questões chave na estratégia da companhia;
- Responsividade – MHI compromete-se a oferecer soluções, ações, uma performance e comunicações às questões levantadas pelos seus *stakeholders*.

Assim, a MHI sugere uma relação transparente e de confiança, baseada em princípios éticos, onde os resultados da sua performance são apresentados, criando uma relação de longo-prazo, baseada na comunicação bidirecional, com recurso a ferramentas mais apropriadas para cada grupo de *stakeholder* (Meliã Hotels International, 2018e). Neste ponto, a sua estratégia para o ano de 2018, incidiu principalmente no aumento da sua liderança e reputação, através do aumento da sua presença em ambientes, instituições e fóruns que estão alinhados com a visão estratégica da organização. O que permite entender o ambiente em que estão presentes, numa perspetiva de melhoria contínua, mas também para partilhar a sua visão com outros organismos e entidades, de forma a criar e consolidar a sua imagem. A comunicação bilateral, um dos compromissos da organização para com os seus grupos de interesse, é desenvolvida com recurso a canais e ferramentas de comunicação, de forma a conhecer melhor as expectativas dos *stakeholders*, foi também uma linha de ação no ano de 2018. Mas também aliando a gestão de incidentes, onde a MHI convida os seus clientes a partilhar o que correu menos bem na sua experiência com a marca, através de linhas eletrónicas abertas, onde o principal *key performance indicator (KPI)* é o de responder em menos de 48 horas. Por fim, as relações institucionais transparentes foram também a sua preocupação, baseadas na sua política de Filantropia sendo esta orientada pela sua definição de responsabilidade corporativa (Meliã Hotels International, 2018d), através do suporte e influência em organismos e instituições, cujo propósito é o bom desenvolvimento social, fazendo parte das suas atividades e tendo um papel ativo na persecução dos mesmos objetivos (Meliã Hotels International, 2019a).

Relativamente ao tema dos Direitos Humanos a organização atribui muita importância, procurando obter a sua presença através do compromisso, visto ser uma organização com uma forte presença internacional. Neste sentido, em 2018, foi aprovada a Política de Direitos Humanos (Meliã Hotels International, 2018b), cujos princípios se listam:

- Defesa da dignidade e igualdade pessoal, assegurando um ambiente de trabalho seguro e estável;
- Eliminar trabalho forçado, trabalho infantil e qualquer forma de escravidão;
- Encorajar a liberdade de associação e a negociação coletiva;
- Oferecer condições de trabalho e de retribuição justas e dignas;
- Compromisso com o ambiente e comunidades locais;
- Compromisso com a sociedade e *stakeholders*;
- Assegurar a promoção, distribuição, visibilidade e apoio público;
- Princípio de zero tolerância à corrupção;

Neste tema, a organização para além de se focar no bem-estar dos colaboradores e das comunidades locais onde se insere, a sua grande preocupação é a salvaguarda dos direitos das crianças mais vulneráveis. Neste sentido, a MHI apresenta uma aliança estratégica com a UNICEF, através de uma parceria desde 2010 (Meliã Hotels International, 2016; UNICEF, 2019), onde o propósito é angariar fundos para apoiar projetos desenvolvidos pela UNICEF.

No que concerne aos pontos-chave relativos ao colaborador e o que lhe está inerente, o grupo zela pelo respeito dos direitos dos trabalhadores no contexto de trabalho, tocando em vários aspetos como:

- Saúde ocupacional - para a qual foi desenvolvida uma Política de Segurança e Saúde Ocupacional;
- Ambiente de trabalho seguro e protegido – através da criação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança e da Política de Direitos Humanos, no qual defende os direitos dos trabalhadores;
- Gestão da Higiene Alimentar – através do Sistema de Gestão de Autorregulação e Planos de Higiene Geral. Assim como elaboração de medidas para o bom equilíbrio entre o espetro profissional e pessoal dos colaboradores, nomeadamente, possibilidade de divisão de dias de trabalho, horário flexível, redução de horas de trabalho, flexibilidade do período de descanso e de férias e, também, Licença de Paternidade e Maternidade.

Ainda no mesmo sentido, a gestão de talentos e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores são preocupações do grupo, colocando a Política de Recursos Humanos em prática através da garantia

dos seus princípios – transparência, não discriminação, igualdade de oportunidades, promoção, pagamento e critérios de recompensa, práticas de desenvolvimento de pessoas e talento, e garantia de um ambiente de trabalho seguro e estável. Desta forma, a gestão de talentos e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores são colocados em prática através de ações como a promoção interna, avaliações regulares das equipas, formação para a utilização de plataformas digitais, formações relativas ao contexto de trabalho (exemplo: gestão de stress), entre outros.

A MHI promove também uma cultura transformacional através da promoção de uma cultura de informação; transformação comercial, implementando canais digitais adaptando a sua utilização também para os clientes, fazendo face às novas necessidades da indústria; foco no cliente, alcançando uma experiência de valor, para além do alojamento, potencializando a lealdade do cliente; eficiência das operações por meio da digitalização; e liderança da organização pela sua cultura transformacional. No que respeita ao ambiente de trabalho apostando na digitalização dos postos de trabalho, numa perspetiva de eficiência de recursos e melhoria da colaboração e capacidades multifuncionais, por meio de sistemas de mensagens instantâneas, intranet, Portal do Colaborador, entre outros mecanismos.

No âmbito desta dimensão denota-se ambas as perspetivas, externa e interna, que a organização pretende alcançar. A perspetiva externa é concretizada com a sua política de filantropia, pelo patrocínio, colaboração e consciencialização, materializada sobretudo pela defesa dos direitos das crianças, preconizada pela estreita colaboração com a UNICEF, tendo em consideração o óbvio alcance internacional que a marca consegue ter nas suas ações. Mas também o quão local consegue atingir com as mesmas ações, visto que alguns dos destinos explorados são em países onde este tipo de questões são subvalorizadas. A perspetiva interna é claramente focada nos seus colaboradores, principal *stakeholder*, onde o objetivo primordial da organização é a maximização do potencial de cada colaborador, tendo em conta os seus direitos, nomeadamente, no ambiente de trabalho, com aproximação das necessidades do mercado ao contexto laboral.

3.3.3 Dimensão Económica

A dimensão económica protagonizada pela organização é constituída pelas áreas de governança corporativa, gestão de risco, conduta e ética, gestão do cliente, influência e posicionamento, cadeia de abastecimento e estratégia fiscal.

O modelo de governança corporativa estipula um conjunto de diretrizes para orientar as ações e comportamentos, alinhadas com os princípios, compromissos e cursos de ação definidos no Código de Ética da organização e indicados em políticas internas e *standards*. Os Princípios de governança da marca passam pela transparência, ética, diligência e separação de funções entre órgãos de

administração, para que haja um controlo por parte da administração na tomada de decisão, implementação, gestão e monitoramento das tarefas.

A gestão de risco é integrada nos processos críticos, para maior controlo de potenciais eventos que possam afetar negativamente a conformidade com os objetivos e execução da estratégia da organização. Assim, a política de gestão de risco da organização indica os princípios básicos a orientadores da organização, contando com 3 linhas de defesa: (i) unidades de organização e de negócio, (ii) supervisão da gestão de risco e de conformidade e (iii) auditorias internas. Para a qual foi desenvolvido um processo sistemático que permite uma melhoria contínua dos riscos de nível alto e médio.

A área conduta e ética é instrumentalizada pelo Código de Ética da *Meliã* onde estão reunidos princípios e valores que devem ser partilhados entre todos os colaboradores de todos os países que a companhia opera. Desta forma, serve para guiar relações éticas e compromissos dentro da organização, que a MHI como organização assume com os seus *stakeholders*. Este está dividido em vários canais de operacionalização, nomeadamente:

- Departamento do Código de Ética – funciona como um comité para todas as atividades inerentes ao código de ética. Agrega todos os órgãos de monitoramento, implementação e operacionalidade do Código de Ética.
- Canal de Reclamações – ferramenta de comunicação para as queixas relacionadas com o Código de Ética, legislação, questões relacionadas com falta de conformidade.
- Comité de Ética – órgão independente encarregado pela gestão e resolução de queixas/reclamações internas e externas à organização.
- Código de Ética para os Fornecedores – é um instrumento que identifica certos princípios e valores que a organização espera que sejam protagonizados por todos os fornecedores.

Na estratégia para a cadeia de abastecimento a MHI assegura que os *standards* e requisitos em termos de sustentabilidade (critérios: social, ambiental e de boa governança) são aplicados aos seus fornecedores, de forma a cumprir o objetivo 12 – produção e consumo responsáveis – dos objetivos de desenvolvimento sustentável, propostos pelas Nações Unidas (Centro Regional de Informação das Nações Unidas, 2019). A estratégia para a cadeia de abastecimento (CA) é baseada em 5 princípios:

1. Assegurar o modelo de governança, o seu controlo e conformidade das medidas – através de contratualização formal;
2. Aplicação de medidas de monitorização e controlo para assegurar a conformidade das atividades dos fornecedores com os compromissos do grupo;

3. Sistema de *Procurement* centralizado – baseado na agregação de volume e flexibilidade de um modelo de gestão adaptado às necessidades regionais e locais;
4. Integração da estratégia da cadeia de abastecimento com a estratégia de negócio e marca;
5. Transformação digital da CA, mantendo sempre inerentes os critérios de qualidade, serviço e sustentabilidade.

Neste seguimento, a seleção de fornecedores é baseada em critérios bem definidos de sustentabilidade e transparência, reforçada pelo Código de Ética para os Fornecedores, que para a sua formalização estes assinam uma cláusula, onde aceitam e confirmam ter conhecimento dos requisitos e compromissos do grupo. Os compromissos partilhados pela marca para com os fornecedores são os seguintes:

- Conformidade com a legislação
- Tolerância zero no que respeita à escravatura, abuso e coerção
- Não ao trabalho infantil
- Assegurar um ambiente seguro de trabalho
- Respeito pelo ambiente
- Não-discriminação
- CA responsável
- Liberdade de associação e opinião
- Salário justo

Por fim, a estratégia fiscal da organização está alinhada com a política de Responsabilidade Corporativa, em que um dos objetivos é ter uma atitude proativa em identificar, prevenir e mitigar riscos financeiros e não-financeiros. A MHI, neste sentido, estabelece um compromisso para com administrações públicas, para respeitar leis e regras em sítios onde a organização está presente, mantendo uma relação de transparência e de máxima colaboração com todas as administrações públicas. Para efeitos de estratégia fiscal foi desenvolvido um sistema de gestão de risco fiscal para minimizar potenciais riscos financeiros, nomeadamente, investimentos e operações de grande valor; criação ou aquisição de uma parte em organizações com um propósito especial ou com sede em países considerados paraísos fiscais ou operações com membros do conselho da empresa ou acionistas. Para tal todas as operações neste sentido devem passar e ser aprovadas pelo quadro de diretores, de forma a garantir a fiabilidade das operações do grupo.

Esta dimensão é desenvolvida sobretudo numa perspetiva interna à organização e à sua cadeia de valor, focando o seu trabalho na monitorização e melhoria contínua de procedimentos internos, que possam pôr em causa a credibilidade da organização. De forma a assegurar a conformidade dos mesmos com os princípios éticos estabelecidos pela organização e por entidades credíveis externas à mesma.

4 Grupo Hoti Hotéis

O grupo Hoti Hotéis (HH) é uma cadeia hoteleira com 100% de capitais portugueses, que iniciou a sua atividade em 1978, tendo estado ligada a empreendimentos importantes, tanto em Portugal como em Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). No sentido de dar resposta às exigências dos diversos modelos de negócio, o grupo funciona numa Rede de Empresas que presta serviços hoteleiros de várias formas: propriedade, exploração, gestão e franquia. Ou seja, surge entre as empresas com um modelo de negócios que se assume como sendo gestão de hotéis independente de propriedade alheia (Hoti Hotéis, 2019b).

Num portefólio total de 17 hotéis o grupo conta com cinco hotéis de marca própria, nomeadamente marca *Star Inn* Porto, Lisboa e Peniche, *Golden Residence* na Ilha da Madeira, e Hotel da Música no Porto. Depois de marca *Meliã Hotels & Resorts* conta com cinco unidades, nomeadamente, *Meliã Braga*, *Meliã Ria* (Aveiro), *Meliã Setúbal*, *Meliã Madeira Mare* (Funchal) e *Meliã Maputo Sky*. E, ainda de marca MHI, mas no segmento *Tryp by Wyndham* perfaz um total de sete hotéis, designadamente, *Tryp Porto Expo*, *Tryp Porto Centro*, *Tryp Colina do Castelo*, *Tryp Leiria*, *Tryp Lisboa Oriente*, *Tryp Lisboa Aeroporto*, *Tryp Lisboa Caparica Mar* (Hoti Hotéis, 2019a). Essencialmente, há um portefólio distribuído pelos dois grandes centros, Porto e Lisboa, mas cobrindo grande parte de área costeira oeste, enquanto que a zona costeira a sul não verifica a existência de nenhuma unidade hoteleira. Por fim, é de notar a presença de uma unidade hoteleira na zona interior centro (Castelo Branco), duas unidades hoteleiras na Ilha da Madeira e, ainda, a abertura mais recente, em continente africano, alargando o portefólio para além-fronteiras, o *Meliã Maputo Sky*.

A dimensão e relevância da cadeia hoteleira em contexto nacional é demonstrada pelas 17 unidades hoteleiras em território nacional e além-fronteiras (Hoti Hotéis, 2019b), representativas de 3% das unidades de alojamento em cada NUT II Norte, Centro e Lisboa. No ranking nacional de grupos hoteleiros encontra-se na quarta posição com 2 665 unidades de alojamento (nº de quartos/apartamentos) em território nacional, em 2017, subindo duas posições relativamente ao período homólogo de 2016 (Deloitte, 2018).

4.1 Missão e Valores

A missão da cadeia hoteleira portuguesa é a “Paixão por Servir Pessoas”, definida pelo presidente e fundador do grupo, Manuel Proença, que conta com colaboradores motivados para conseguir hóspedes satisfeitos, para que o lucro seja apenas o resultado de um bom trabalho.

Os valores do grupo são os seguintes:

- Excelência – pressupõe a qualidade superior do serviço, resultado de uma melhoria contínua do desempenho, através de soluções inovadoras, onde o objetivo é satisfazer e superar expectativas;
- Credibilidade – procura criar honestidade na equipa para que o ambiente de trabalho seja confortável e, conseqüentemente, produtivo, em prol da aprendizagem, fruto de boas relações pessoais;
- Respeito pelas Pessoas – promoção de uma cultura de responsabilização e tolerância pela diferença, trabalho em equipa para prosseguir objetivos comuns.
- Cooperação – união de esforços para resolução de problemas, partilha de informação de forma completa e atempada e criação de sinergias para alcançar objetivos comuns;
- Ambição – procura constante de melhoria contínua do desempenho próprio, com vista o crescimento profissional, persistência e perseverança para prossecução de objetivos comuns;
- Meritocracia – privilegiar a competência, esforço e resultados alcançados;
- Paixão pelo serviço – serviço customizado, resolução de problemas e obtenção da satisfação do cliente, incentivo à criatividade e atitude proativa;
- Sentido de missão – incentivo à aplicação prática dos valores do grupo e compromisso real pelos mesmos, sentido profissional na performance para obtenção dos resultados acordados.

4.2 Acordo de Cooperação com a *Meliã Hotels International*

O acordo estabelecido, em 1996, entre as duas companhias visa o desenvolvimento de ambas, em que o grupo HH beneficia de vantagem competitiva pela força de marketing, nomeadamente pela atratividade que esta tem em países de língua espanhola, mas também o prestígio que a marca MHI detém a nível mundial. Por sua vez, a segunda beneficia das capacidades de gestão do grupo HH e do conhecimento da cultura e ambiente externo no terreno, conseguindo uma aproximação da marca a outros mercados. Desta forma, utilizando as marcas *Meliã Hotels & Resorts* e *Tryp by Wyndham* o grupo HH conta com doze unidades hoteleiras abrangidas pelo acordo de coordenação com a marca MHI (Hoti Hotéis, 2019b).

4.3 Política de Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com a pesquisa elaborada, o grupo HH não tem, efetivamente, definida nenhuma política de responsabilidade social corporativa, sendo que o seu *website* oficial não apresenta nenhum separador para este tipo de questões. No entanto, algumas práticas pontuais têm sido adotadas pelo mesmo.

O grupo HH, pelo ano de 2018, recebeu nove selos correspondentes a práticas de Responsabilidade Social, “*We Care*” (Ambitur, 2019), que entre os nomeados se encontra o *Meliã Ria Hotel & Spa*. Os selos foram atribuídos pela Associação de Hotelaria em Portugal (AHP, 2019), no âmbito do programa HOSPES que visa reconhecer as boas práticas sociais e ambientais das unidades hoteleiras portuguesas com os selos “*We Care*”, correspondente à Sustentabilidade Ambiental, e o selo “*We Share*”, correspondente à Responsabilidade Social.

5 Meliã Ria Hotel & Spa

5.1 Breve Contextualização

O *Meliã Ria Hotel & Spa* com classificação de 4 estrelas viu a sua abertura no último trimestre de 2005, mas foi inaugurado no início de 2006, sendo desenvolvido com alta qualidade no centro de Aveiro. A sua localização é o seu ponto estratégico, uma vez que Aveiro é uma cidade que atrai turistas tanto de lazer e recreio como de negócios. A sua justificação dá-se pelo facto de ser uma cidade universitária, ter um rico património histórico e ambiental e ao mesmo tempo ser também uma cidade costeira, o que torna a cidade destino de descanso e lazer; por outro lado a cidade conta com um tecido empresarial diversificado, pois beneficia de uma grande zona industrial e detém um porto marítimo, o que capta bastante fluxo de turismo de negócios. Nesta envolvência o hotel beneficia pela sua localização, uma vez que se localiza junto do Centro Cultural e de Congressos e perto da estação ferroviária, a uma curta distância do centro histórico da cidade, e relativamente próximo da Universidade de Aveiro. Desta forma, o hotel tira partido da sua localização regional que aliada à sua localização no centro da cidade faz com que a sua taxa de ocupação anual seja relativamente estável, pois a época baixa do turismo de lazer é compensada com a época alta de turismo de negócios e congressos.

5.2 Caracterização da Unidade Hoteleira

O Hotel é composto por 9 pisos, sendo que do 2º ao 6º é dedicado apenas a alojamento, dispondo de 128 quartos (ver Tabela 3), decorados de forma elegante e confortável. Todos os quartos têm casa de banho totalmente equipada, ar condicionado, TV LCD, telefone com acesso externo, sistema *wi-fi*, cofre de segurança e *mini-bar*. Os quartos assim distribuídos por cinco pisos incluem nas suas tipologias duas *Suites* Júnior, quartos comunicantes e dois quartos adaptados para pessoas com mobilidade reduzida (estes últimos localizados no primeiro piso de quartos, por questões de acessibilidade), ressaltando que todo o hotel não permite fumadores, apenas no exterior.

No piso 1 localizam-se 8 salas de reunião, sendo que a unidade hoteleira dispõe de um total de 10 salas de reunião (as restantes duas localizam-se no piso térreo e piso -1) com funcionalidade também para banquetes e eventos variados, com capacidade total de 780 pessoas. Todas as salas beneficiam de luz natural, acesso à internet por sistema *Wireless*, equipamento audiovisual e um bar de apoio aos *coffee breaks*. No piso 0 encontra-se o Restaurante do Lago com capacidade para 120 pessoas, onde são servidas as refeições principais, com serviço à la Carte, Buffet e Menu Sugestão do Chefe servido. No mesmo piso existe ainda o Bar do Lago, com capacidade para 80 pessoas, o *Lobby* e, por fim, a Recepção principal. No piso -1 está localizado o seu moderno centro de Spa, característica diferenciadora dos restantes hotéis da cidade, com piscina interior, *jacuzzi*, sauna, banho turco e

ginásio. Por fim, no piso -2 encontra-se a garagem privativa do hotel, com capacidade para 38 lugares, sendo que dois destes são destinados para pessoas com mobilidade reduzida e também dois lugares equipados com carregadores elétricos, um universal e outro para veículos marca Tesla.

Em seguida, apresenta-se a tabela resumo do *Meliã Ria Hotel & Spa*:

Tabela 3 - Caracterização Meliã Ria Hotel & Spa

Classificação	Hotel
Categoria	4*
Nº de Quartos	128
Suítes	2
Quartos Adaptados	2
Sala de Reuniões	10
Capacidade máxima (salas de reuniões)	780
Aberto	Todo o ano
Vista	Cidade Ria Centro de Congressos
Localização	Centro de Aveiro
Facilidades e Serviços	Serviço Gratuito de acesso à Internet Serviço de Estética <i>Babysitting</i> Bar Restaurante <i>Room Service</i> <i>Business Center</i> <i>Fitness Center</i> SPA Salas de Reunião Lavandaria Receção 24 horas Garagem Pontos de Carregamento Elétrico Salas de eventos
Atividades	Bicicletas/BTT Passeios de barco Passeios de bicicleta Praia <i>City tours</i> Visitas culturais
Segmentos de Mercado Alvo	Lazer e Negócios
Preço Quarto Single	111,86€ 117,74€ ¹
Preço Quarto Duplo	121,26€ 127,14€ ²
Nº de Colaboradores	53 + Diretora Geral

Fonte: Elaboração própria com base em informação disponível no *website* oficial do *Meliã Ria Hotel & Spa* (Meliã Ria, 2018).

¹ Tarifas retiradas a 20/10/2019 do *website* oficial do hotel *meliaria.com*, o primeiro preço é referente à tarifa não reembolsável e a segunda respeitante à tarifa flexível.

² Tarifas retiradas a 20/10/2019 do *website* oficial do hotel *meliaria.com*, o primeiro preço é referente à tarifa não reembolsável e a segunda respeitante à tarifa flexível.

5.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional refere-se às relações formais, figuradas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, conforme são especificadas em manuais de procedimentos e na definição de funções. Desta forma, o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência (Bilhin, 2006).

A unidade hoteleira conta com a colaboração de 54 funcionários, dividida em 9 departamentos: Receção, Andares, Manutenção, Restaurante, Cozinha, *Health Club*, Comercial/Eventos, Econmato e Direção Financeira. Todos os departamentos são orientados por um elemento de chefia, ao qual os restantes elementos da equipa reportam, que por sua vez o chefe de departamento vai reportar diretamente à direção geral. O organograma da organização encontra-se no Anexo 11.1.

A direção conta a auxílio da assistente de direção na persecução das suas tarefas, à primeira compete a gestão local, planificação e estratégia empresarial a médio e longo prazo da unidade hoteleira, que é orientada pelo grupo Hoti Hotéis, que por sua vez irá ser orientado por critérios da MHI. A direção financeira é responsável pelo controlo de receitas e custos inerentes à atividade da unidade hoteleira, assim como a faturação e pagamentos a fornecedores. O Econmato é responsável pela encomenda e receção de mercadoria que cada departamento (ou mesmo um evento específico) tenha solicitado; é igualmente responsável pelo contacto com fornecedores e pelo inventário de todos os artigos que chegam ao hotel, que posteriormente são distribuídos pelas várias secções. O comercial/eventos é responsável tanto pela promoção do hotel e cadeia hoteleira junto de empresas, para objetivos de alojamento e/ou eventos; como pela parte de organização de eventos na unidade hoteleira em estudo. A receção é assegura o acolhimento e atribuição de quartos, fazendo o acompanhamento do cliente durante a estadia. O departamento de Andares/*Housekeeping* tem a seu cargo a limpeza dos quartos e áreas dos clientes e funcionários, para além de ser, também, responsável pelo tratamento de fardas do pessoal, lavandaria e decoração de eventos. O departamento de manutenção é responsável pela manutenção e gestão de equipamentos e estruturas do hotel, incluindo aqueles que se encontram em todas as áreas de serviço, aos instalados nos quartos e salas de reuniões. O departamento restaurante em conjunto com a cozinha é o responsável pela gestão dos serviços de alimentação e bebidas, de forma a garantir os maiores padrões de qualidade de serviços e produtos relativos à restauração. O *Health Club* integra o ginásio e piscina interna do hotel, sendo que o departamento está responsável pela gestão de aulas e do espaço disponível. O El Spa, apesar de não integrar o organograma, é responsável pela gestão das massagens e serviço de estética de que dispõe.

Os vários departamentos referidos, apesar de realizarem um trabalho autónomo, pois cada departamento tem o seu alto grau de especialização; os departamentos operacionais encontram-se

ligados numa perspetiva de construção do serviço para o cliente, ou seja, os departamentos dependem uns dos outros para uma boa execução do trabalho e cumprimento de critérios exigidos pela MHI. Nota-se uma descentralização horizontal, mas uma centralização vertical, na medida em que todos os departamentos/chefias reportam diretamente à assistente de direção, que por sua vez reporta à direção geral (Bilhin, 2006; Mintzberg, 1983).

5.4 RSC no *Meliã Ria Hotel & Spa*

O hotel em estudo deve as suas práticas de responsabilidade social corporativa não só à cadeia *Meliã Hotels International*, mas também ao Grupo Hoti Hotéis, defendeu a diretora da unidade hoteleira em entrevista para esta investigação. Acabando assim as duas companhias por se complementar no que respeita a este tema.

As práticas protagonizadas pelo hotel em estudo podem ser divididas em dois tipos de perspetivas: a interna e a externa, assim como indica a revisão de literatura. A linha que as separa é o que divide o que o cliente vê e se apercebe, e aquilo que este não vê; ou seja, a perspetiva em que estas são necessariamente procedimentos internos que visam a poupança de recursos e eficiência dos mesmos, e aquela perspetiva que surge para ser exibida, a sua função principal é mostrar ao cliente que existe a preocupação com a poupança e eficiência de recursos. Neste sentido, foi elaborada uma tabela resumo (ver Apêndice 10.1) das práticas adotadas no *Meliã Ria*, dividida por categorias (Ambiental, Social e Económica), com base nas práticas propostas pela MHI no seu Relatório Anual de 2017 (Meliã Hotels International, 2018c), contrapondo-as com o que realmente é executado no Hotel *Meliã Ria* através das entrevistas às chefias de cada departamento e a observação participante da aluna.

O Grupo HH no presente ano iniciou um processo de desmaterialização de procedimentos, ou seja, a utilização de papel e suportes físicos dos procedimentos foram gradualmente eliminados, apoiando-se sobretudo no suporte digital, nomeadamente através de armazenamento em nuvem de informação e melhoria das condições técnicas dos postos de trabalho, para fazer face às mudanças.

A alteração de procedimentos teve início em setembro de 2019, no Hotel *Meliã Ria*, e estima-se que desta forma é possível evitar o desperdício de toneladas de papel, assim como o custo associado ao papel, não havendo nenhum número previsível da poupança efetiva da adoção deste tipo de práticas, devido ao estado de progresso tão inicial da prática.

Assim, enumeram-se as seguintes alterações:

- Iniciou-se o processo de integração bidirecional automática de reservas diretamente das plataformas online de reservas, nomeadamente a *Expedia*, *Booking.com*, *Melia.com*, entre outras, para o sistema informático (*New Hotel*) de cada hotel. Ou seja, já é possível um cliente fazer reserva numa plataforma digital de reservas e esta entrar automaticamente e diretamente no sistema informático do hotel;

- Todas as reservas deixaram de ter processo físico e todo o historial do pedido de reserva é armazenado no próprio sistema *New Hotel*, que a própria reserva presente no sistema tem ligação direta com a nuvem de informação do grupo onde está alocado;

- Para apoiar toda a logística de procedimentos relacionados com as reservas, desde a introdução da reserva no sistema, verificação, e preparação para o momento da entrada do cliente no hotel, foi colocado um ecrã extra por computador no *back office* da receção, totalizando assim dois pontos informáticos com dois ecrãs cada um, facilitando assim a visualização desmaterializada das reservas. Agora todos os processos de reserva apenas têm a documentação física necessária, nomeadamente, o boletim de reserva que o cliente tem de assinar no momento de *check-in*, como comprovativo da sua estada no hotel e aceitação de todas as políticas inerentes ao serviço prestado.

Simultaneamente a MHI introduziu, no início do ano de 2019, uma política de eliminação do plástico de uso único, apresentada na feira internacional de turismo – FITUR de 2019, que decorreu em Espanha em janeiro, através do projeto *#TheArtOfEco* cujo objetivo é reduzir o impacto ambiental da atividade dos hotéis da marca (Meliã Hotels International, 2019d). Neste sentido, o grupo HH adota a política nos seus hotéis de marca MHI, como *Meliã Hotels & Resorts e Tryp by Wyndham*, mas também a alarga a todo o grupo (HOTI HOTEIS, 2019).

Desta forma, a política ambiental definida no início de 2019 avança com as seguintes medidas:

- ✓ eliminação do uso de palhinhas de plástico;
- ✓ não utilização de sacos de plástico nos quartos dos hóspedes;
- ✓ eliminação do uso de copos, talheres, pratos e bases de copos de plástico de uso único;
- ✓ eliminação de garrafas de plástico;
- ✓ substituição dos *amenities* individualizados de uso único, para *amenities* de recarga com suporte de parede

Desta forma, todos os plásticos de uso único foram substituídos por materiais mais sustentáveis como a madeira, sacos de plástico biodegradáveis, papel, garrafas *TetraPak*, entre outros.

6 Metodologia

6.1 Objetivos do Estudo Empírico

No caso da hotelaria, mais especificamente em hotéis de categoria superior (4 estrelas), o serviço prestado é um serviço pelo qual os hóspedes pagam por uma experiência de qualidade superior. Quando é introduzido o conceito de RSC, como é o caso da dimensão ambiental, certos serviços prestados pelo hotel entram em contrassenso com o conceito, como por exemplo na disponibilização de consumíveis individualizados nos quartos. Tendo esta questão em vista, como poderá um hotel, de categoria superior, ser socialmente responsável e não ser incoerente nos seus valores sem afetar a sua performance financeira corporativa? Será que os hóspedes que escolhem esta categoria de serviço sentir-se-ão afetados negativamente pela implementação de algumas práticas de RSC adotadas pela entidade? Isto é, a adoção de certas práticas de RSC afetará negativamente a satisfação com o serviço adquirido? Ou será que influencia positivamente a satisfação dos hóspedes e incentiva o seu retorno? Assim, o presente estudo passa por entender que práticas de responsabilidade social corporativa já estão a ser aplicadas no setor hoteleiro e como é que tais práticas afetam a satisfação dos hóspedes com o serviço experienciado, e a sua possível fidelização. Desta forma enumeram-se os objetivos principais do estudo empírico que foi realizado no âmbito deste relatório de estágio:

- ✓ Analisar a política de RSC protagonizada pelo grupo MHI;
- ✓ Esclarecer o conjunto de práticas adotadas na unidade hoteleira que foi objeto de análise– *Meliã Ria Hotel & Spa* - e a forma como são implementadas;
- ✓ Perceber como é as práticas de RSC adotadas pelo hotel são percecionadas pelos seus hóspedes;
- ✓ Analisar o impacto que as perceções dos hóspedes das práticas de RSC adotadas pelo hotel têm na sua satisfação e fidelização.

6.2 Métodos de recolha de dados

Nesta investigação optou-se por utilizar uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) para a metodologia de recolha e análise de dados, isto é uma pesquisa que utiliza mais do que um método de recolha e análise para a pesquisa (Remenyi, 2017). Neste contexto, a metodologia de recolha de dados utilizada integra 3 etapas: (i) revisão da literatura e observação participante; (ii) inquérito por entrevista e (iii) inquérito por questionário (Figura 5).

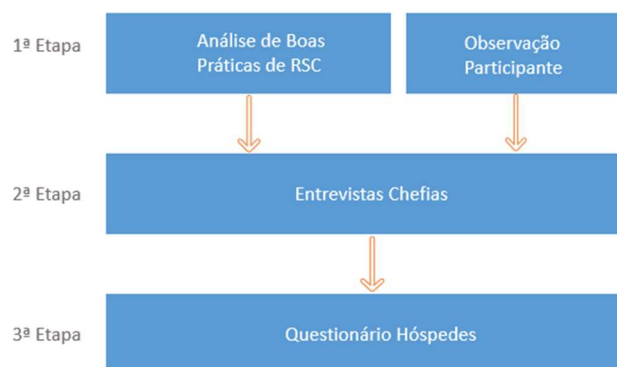


Figura 5 - Fluxograma da Metodologia

Fonte: Elaboração própria.

Numa fase inicial, através de uma extensa revisão da literatura foi elaborada uma *check list* em termos de boas práticas de RSC das unidades hoteleiras (Figura 5). Esta *check list* foi depois testada e complementada no hotel, que é objeto de análise neste relatório, recorrendo à observação participante, realizada durante o estágio (6 meses).

A experiência do estágio curricular no *Meliã Ria Hotel & Spa* introduziu a primeira metodologia de recolha de dados primários utilizada neste estudo, a observação participante, possibilitando a aluna tornar-se parte do grupo e estudar “*in loco*” os procedimentos e práticas de RSC utilizadas, essencialmente numa perspetiva estruturada (Cohen, Manion, & Morrison, 2000), pela simultaneidade da construção da base teórica.

Numa segunda etapa, com o objetivo de aperfeiçoar a *check list* de práticas de responsabilidade ambiental que estão a ser adotadas pelo hotel que foi objeto de estudo neste relatório foram realizadas entrevistas semiestruturadas às chefias de cada departamento. O guião utilizado nesta entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura e também na observação participante, que foi aplicado entre o dia 9 outubro de 2018 a 15 de fevereiro de 2019 (datas relativas, respetivamente, ao início do estágio e início da elaboração do guião das entrevistas às chefias, onde está uma compilação das práticas executadas e novas sugestões de práticas na unidade hoteleira em estudo). Desta forma, fez-se uma recolha intensiva das práticas de RSC já aplicadas e alguns procedimentos incoerentes relativamente aos princípios basilares deste conceito no quotidiano operacional do hotel em questão. Relativamente à terceira etapa, foi utilizado um método de recolha de dados quantitativos, nomeadamente inquérito por questionário, aplicado a uma amostra de hóspedes do hotel *Meliã Ria Hotel & Spa*, com o objetivo de avaliar a perceção dos hóspedes relativamente às práticas de RSC adotadas pela unidade hoteleira e quantificar a importância relativa dada a cada uma das práticas. O período da sua aplicação foi de 31 de agosto de 2019 e 22 de outubro de 2019. Estes questionários

serão o culminar da pesquisa e recolha de dados anteriores, pois foi nestes questionários que tais conhecimentos foram aplicados e testados.

6.2.1.1 Observação Participante

No estágio, que serviu de base para a execução da metodologia de observação participante, a aluna teve a oportunidade de passar pelos vários departamentos do hotel, nomeadamente, Andares, Restaurante, Comercial/Eventos, Receção, vendo a sua experiência mais aprofundada no departamento de Reservas, onde estagiou os restantes 5 meses, como é possível verificar no cronograma apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Cronograma de Estágio

Departamento/tempo	Semana 1 (9/10-12/10)	Semana 2 (16/10 a 19/10)	Semana 3 (23/10 a 26/10)	Semana 4 (30/10 a 2/11)	5 meses posteriores (6/11/2018 a 5/04/2019)
Andares					
Restaurante					
Organização de eventos/ Comercial					
Receção					
Reservas					

Fonte: Elaboração própria.

6 meses

Durante o período de estágio foi elaborado um diário de estágio, dado a intensa rotatividade de funções, onde foi realizada uma descrição breve de cada departamento, as tarefas desempenhadas pela aluna, práticas de RSC observadas, assim como a recolha de elementos e objetos que promovem a execução da política de RSC comunicada pela organização. Foram, também, elaboradas, listas de sugestões de melhoria do serviço relacionadas com as práticas de RSC.

6.2.1.2 Inquérito por Entrevista

Numa primeira fase de recolha de informação acerca das práticas utilizadas e aplicadas pela unidade hoteleira em estudo, para além de se recorrer à observação participante foram também aplicadas entrevistas semiestruturadas às chefias dos vários departamentos do hotel. De forma a colmatar e complementar eventual falta de informação da observação participante, assim como recolher a opinião das chefias sobre esta temática. Então procedeu-se à elaboração de um guião para as entrevistas.

Dado a diversidade de departamentos, o guião base da entrevista foi adaptado a cada departamento, uma vez que cada um detém a sua própria realidade e procedimentos, mas também a implementação distinta das práticas de RSC. Os guiões utilizados para realizar as entrevistas encontram-se nos Apêndices 10.7 até ao 10.14. No entanto, seguiu-se uma estrutura base para a construção dos guiões de cada departamento, designadamente:

1. Explicação do objetivo do estudo;
2. Definição do conceito de Responsabilidade Social Corporativa;
3. Propor ao entrevistado para identificar práticas, que considera incluídas no conceito, realizadas no departamento que lidera;
4. Apresentação de uma lista de práticas de RSC – esta lista foi elaborada com base na revisão da literatura da análise do Relatório Anual Integrado da MHI, relativo ao período de 2017 (Meliã Hotels International, 2018c) e os resultados da observação participante relativas ao mesmo departamento (caso tivesse ocorrido);
5. Questão para o entrevistado para indicar alguma outra prática implementada que ainda não tivesse sido indicada ao longo da entrevista;
6. Questão para o entrevistado a sugerir novas práticas no âmbito do conceito apresentado.

Relativamente ao ponto 4, para a apresentação da lista de práticas foi utilizada uma tabela, cujo objetivo era verificar se a prática estava a ser adotada no departamento, e no caso de estar a ser adotada qual era a frequência de utilização (escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 significa “nunca” e 5 “com muita frequência”). Cada lista de práticas foi adaptada ao departamento correspondente à chefia entrevistada.

Sendo que foi seguida uma estrutura semiestruturada para os guiões das entrevistas, para manter o foco nas questões relevantes para o estudo, foi estabelecido um tempo de referência (15 minutos) para a duração das entrevistas. No entanto, se o conteúdo destas fosse relevante para o objetivo do estudo, o tempo de duração não seria impedimento.

Neste sentido, a entrevista de maior duração foi de 1 hora e 29 minutos, enquanto que a de menor duração contou 11 minutos. As entrevistas foram conduzidas presencialmente pela aluna nas instalações do hotel e foi pedida a permissão a todos os entrevistados para a sua gravação, de modo a facilitar a análise das mesmas, posteriormente procedeu-se à sua transcrição. O período de aplicação das entrevistas foi de 25 de fevereiro de 2019 a 1 de março de 2019.

Alguns procedimentos na execução das entrevistas foram levados a cabo, a fim de tirar o melhor proveito das mesmas. Tais como:

- ✓ Antes de iniciar a entrevista apresentar uma descrição do estudo e quais os seus objetivos (Sajjad et al., 2018), assim como a definição sucinta de alguns conceitos base relacionados com a temática em análise;
- ✓ Explicação sobre a confidencialidade das informações tratadas na entrevista e como estas apenas serão usadas para o estudo em questão (Sajjad et al., 2018).

Assim, foram aplicadas 9 entrevistas no total, sendo que 8 delas foram aplicadas a responsáveis pelos departamentos operacionais da unidade hoteleira, nomeadamente, Andares/*Housekeeping*, Receção, Restaurante, Cozinha, Manutenção, Econmato/Compras e El Spa/Ginásio; a última entrevista foi aplicada à diretora do hotel. A escolha dos departamentos para a aplicação das entrevistas está relacionada com o facto de serem os departamentos operacionais, ou seja, aqueles que fazem com que as diretrizes relativas às políticas de RSC sejam implementadas. Já a entrevista à diretora do hotel deve-se à capacidade de decisão que detém, a ligação que tem com a sede do grupo HH (de onde provêm as diretrizes a aplicar nas unidades hoteleiras) e, ainda, o conhecimento que tem sobre o contexto hoteleiro local e nacional.

Antes da sua aplicação foi pedida a permissão à direção do hotel para a concretização das entrevistas, no que concerne ao seu conteúdo, mas também ao local de realização. Todos os guiões foram validados pela direção do *Meliã Ria Hotel & Spa*.

A entrevista desenvolvida para aplicar à diretora do hotel assumiu uma estrutura diferente, pelo facto do objetivo da mesma ser diferente das restantes. Então, para esta entrevista foi adotada uma perspetiva mais geral, de forma a contextualizar as políticas de RSC propostas pelo grupo hoteleiro MHI e a sua implementação, assim como contextualização local no que se refere às expectativas e necessidades dos seus *stakeholders*. Assim, a entrevista tomou a seguinte estrutura:

Tabela 5 - Estrutura Entrevista E1

Fonte	Objetivo	Tipo de Questão	Questão
Prud'homme & Raymond (2013)	Perceber se a orientação para o desenvolvimento sustentável/RSC está presente na gestão estratégica e operacional da organização	Aberta	<p>Considera que os princípios de RSC estão presentes na gestão estratégica da MHI? E no grupo Hoti Hotéis? Como?</p> <p>Na sua opinião o grupo Hoti Hotéis teria introduzido este tipo de políticas de RSC, caso a MHI não o fizesse? Porquê?</p> <p>Quanto à gestão operacional do <i>Meliã Ria Hotel & Spa</i>, antes das novas diretrizes ambientais da MHI, estes princípios todos eram tidos em conta? Quais os que não estavam a ser adotados? E quais os adotados?</p>

Fonte	Objetivo	Tipo de Questão	Questão
			Considera que o <i>Meliã</i> , enquanto organização, tem o poder e a influência para melhorar o ambiente e qualidade de vida na comunidade em que se insere? Como?
Meliã Hotels International (2019d)	Esclarecer as novas diretrizes e compromissos públicos da <i>Meliã Hotels International</i> para o ano de 2019	Aberta	Seria possível falar um pouco sobre quais são as diretrizes respeitantes à política de RSC da MHI introduzidas pela mesma para adoção durante o ano de 2019? Qual a sua opinião sobre tais diretrizes? A sua adoção é de carácter obrigatório? Qual estratégia deveria ter sido implementada para facilitar a adoção destas diretrizes?
E.A. Blinova et al. (2018); Prud'homme & Raymond, (2016)	Saber se o a <i>Meliã Ria Hotel & Spa</i> , na sua gestão local, sente essa pressão por parte dos consumidores, mas também de restantes <i>stakeholders</i> .	Aberta	Quanto ao mercado, enquanto diretora do hotel, já tinha sentido alguma pressão para adoção de práticas mais responsáveis (ambientais, sociais e económicas)? Em que tipo de mercados (negócios, lazer, ...)? E relativamente à concorrência sente essa pressão?
	Feedback sobre a implementação das novas diretrizes de RSC da <i>Meliã Hotels International</i> , nomeadamente a eliminação do uso do plástico nas suas unidades hoteleiras e utilização de energia 100% renovável, desde janeiro de 2019.	Aberta	E relativamente aos fornecedores? A nível operacional, vê vantagens na aplicação destas diretrizes propostas pela MHI? E quanto à perspectiva do hóspede? Existem desvantagens na aplicação operacional de tais diretrizes? Sente que estas diretrizes são um desafio à gestão hoteleira na busca de novas soluções e reorganização de procedimentos operacionais?

Fonte: Elaboração Própria.

6.2.1.3 Inquérito por Questionário

Na terceira fase de recolha de dados foi desenvolvido um inquérito por questionário, para aplicar aos hóspedes da unidade hoteleira que é objeto de estudo neste relatório de estágio. Através deste questionário pretende-se entender a perspetiva dos hóspedes relativamente à política de RSC da organização, e se tal influencia a sua satisfação pelo serviço prestado e possível fidelização à marca. Para tal, foi utilizada uma técnica de amostragem não-probabilística, amostragem por conveniência, pois os questionários são apresentados aos hóspedes no momento do *check-in*, onde são convidados a preencher e a devolver no momento do *check-out*.

Assim, o questionário está dividido em 7 partes:

1. Cabeçalho de identificação do objetivo do estudo, identificação dos inquiridos, breve explicação acerca da política de dados e confidencialidade da instituição de ensino;

2. Definição do perfil do inquirido em relação a questões ambientais;
3. Opinião do inquirido sobre as práticas de RSC já implementadas no hotel;
4. Características da Estadia;
5. Satisfação em relação ao serviço providenciado;
6. Fidelização ao hotel;
7. Perfil Sociodemográfico.

A parte 2 do questionário tem como base a estrutura teórica de Gagnon Thompson and Barton (1994) que pretende classificar o inquirido relativamente à sua atitude perante o ambiente, seguindo as seguintes designações: atitude “*ecocêntrica*”, atitude antropocêntrica e atitude de apatia. Através da listagem de comportamentos respetiva a cada uma das atitudes, foi pedido aos inquiridos para dar a sua opinião numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que ao 1 corresponde “Discordo Totalmente” e ao 5 corresponde “Concordo Totalmente”. As afirmações utilizadas para medir as diferentes atitudes estão descritas na Tabela 6.

Tabela 6 – Afirmações utilizadas para medir as atitudes dos inquiridos em relação ao ambiente

Tipo de Atitude	Item
“Ecocêntrica”	Uma das piores coisas sobre o aumento da população é que demasiadas áreas estão a ser destruídas por causa do desenvolvimento urbano.
	Eu posso desfrutar de passar o tempo em ambientes naturais apenas por uma questão de estar em contacto com a Natureza.
	Às vezes fico triste por ver florestas a serem devastadas para desenvolvimento agropecuário.
	Eu prefiro reservas naturais do que jardins zoológicos.
	Eu preciso de passar tempo em contacto com a Natureza para me sentir feliz.
	Às vezes quando me sinto triste encontro conforto na Natureza.
	Deixa-me triste ver ambientes naturais a serem destruídos.
	A Natureza é valiosa por si mesma.
	Estar em contacto com a Natureza é uma boa forma para reduzir o <i>stress</i> .
	Uma das razões mais importantes para conservar é preservar áreas selvagens.
	Às vezes os animais parecem quase pessoas para mim.
	O ser humano faz parte do ecossistema como os outros animais.
Apática	Ameaças ambientais como a desflorestação e o aumento do buraco da camada de ozono foram exageradas.
	Para mim a maioria dos conservacionistas são pessimistas e em alguns casos paranoicos.
	Eu não acho que a diminuição dos recursos naturais seja assim tão má como a maioria das pessoas acreditam que seja.
	Acho difícil ficar preocupado demais com as questões ambientais.
	Eu não acho que os seres humanos sejam dependentes da Natureza para sobreviverem.
	A maioria dos problemas ambientais vão-se resolver se for dado tempo suficiente.
	Eu sou contra programas de preservação da Natureza, redução da poluição e conservação de recursos.
	Está a ser colocada demasiada ênfase na conservação.

Tipo de Atitude	Item
Antropocêntrica	A pior questão à cerca da desflorestação de floresta tropical é o facto de restringir o desenvolvimento de novos medicamentos.
	A melhor coisa de acampar é o facto de serem umas férias mais baratas.
	Preocupa-me o facto de o ser humano estar a a ficar sem reservas de petróleo.
	A ciência e a tecnologia vão eventualmente resolver os problemas da poluição, aumento da população e diminuição de recursos.
	O que me preocupa mais sobre a desflorestação é que não haverá número suficiente para as gerações futuras.
	Uma das razões mais importantes para manter os lagos e rios limpos é para que as pessoas tenham um lugar para praticar desportos aquáticos.
	A razão mais importante para a conservação é a sobrevivência humana.
	Uma das melhores coisas sobre a reciclagem é que permite poupar dinheiro.
	A natureza é importante pelo que pode contribuir para o prazer e bem-estar dos seres humanos.
	Nós precisamos de preservar os recursos para manter uma qualidade de vida elevada.
	Uma das razões mais importantes para conservar é garantir uma elevada qualidade de vida.
	O desenvolvimento continuado da terra é uma boa ideia, desde que uma elevada qualidade de vida possa ser preservada.

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Gagnon Thompson and Barton (1994).

A parte 3 do questionário inclui uma *check list* de práticas de RSC. Esta *check list* foi elaborada com base na revisão de literatura, na análise do Relatório Anual Integrado da MHI, relativo ao período de 2017 (Meliã Hotels International, 2018c), nos resultados da observação participante e nos resultados das entrevistas aplicadas à diretora do hotel e aos responsáveis pelos departamentos operacionais. A observação participante permitiu a recolha de práticas observadas na unidade hoteleira em estudo, assim como o registo de sugestões de melhoria pela aluna. Paralelamente, foi executada uma análise intensiva ao Relatório Anual Integrado da MHI, relativo ao período de 2017 (Meliã Hotels International, 2018c), também para a recolha de práticas impostas pela companhia hoteleira nas suas unidades de exploração. Posteriormente, as entrevistas às chefias dos departamentos operacionais permitiram a validação das práticas recolhidas e das sugestões de boas práticas na observação participante; também, a confirmação de que as práticas impostas pela companhia hoteleira estariam a ser cumpridas; e ainda, a identificação de algumas outras práticas que ainda não haviam sido observadas. Após a compilação das práticas recolhidas pelos vários métodos de recolha de dados e sua validação, estas foram segmentadas por dimensão de RSC (social, económica e ambiental), tal como indica a revisão de literatura neste âmbito. Por fim, as práticas foram selecionadas e adaptadas para a perspetiva externa da organização, uma vez que as práticas externas representam algo que o consumidor consegue observar (Calveras & Ganuza, 2018), presente na revisão de literatura. De forma a que os inquiridos pudessem entender e identificá-las, ou seja, a fim de conseguir uma melhor interpretação dos inquiridos pelas práticas expostas. Este processo de construção das práticas de RSC incluídas no questionário encontra-se figurado no Apêndice 10.1.

A percepção dos hóspedes pelas práticas referidas foi realizada recorrendo a uma escala de *Likert* numerada de 1 a 5, em que 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Na Tabela 7 estão descritas as práticas de RSC que foram incluídas no questionário.

Tabela 7 - Práticas de RSC incluídas no questionário

Dimensão	Itens do Questionário	Fonte
Ambiental	1. O hotel contribui para a consciencialização ambiental dos hóspedes.	Entrevistas
	2. O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com a poupança de recursos e reaproveitamento de materiais, de forma a haver o mínimo de desperdício.	Entrevistas; Meliã Hotels International (2018c)
	3. O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com o desperdício de alimentos.	Entrevistas
	4. É executada a separação de resíduos e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.	Entrevistas; Meliã Hotels International (2019a); Meliã Hotels International (2018c)
	5. No hotel existem caixotes para a separação do lixo.	
	6. No hotel existe a substituição do plástico descartável por materiais mais sustentáveis (ex.: papel, madeira, ...).	
	7. No hotel existe a utilização de produtos e materiais de origem natural e mais amigos do ambiente.	
	8. No hotel existem pontos de carregamento para veículos elétricos.	Meliã Hotels International (2018c)
	9. O próprio hotel e a forma como está edificado aproveita os recursos naturais para um melhor desempenho energético.	Meliã Hotels International (2018c)
	10. O hotel é ambientalmente responsável.	Meliã Hotels International (2018c)
Social	11. A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e Golden Book.	Entrevistas
	12. Os produtos e negócios da comunidade local são promovidos pelo hotel.	
	13. As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.	Entrevistas
	14. É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.	Entrevistas
	15. Existe a divulgação projetos de cariz social aos hóspedes. (Ex.: Terra dos Sonhos)	Entrevistas
Económica	16. A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.	Entrevistas
	17. Código de ética da marca <i>Meliã</i> partilhado com os clientes.	Meliã Hotels International (2018c)

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à parte 4, características da estadia, foram introduzidas questões relacionadas com o motivo da estadia, número de noites da estadia, número de vezes que já tinha sido hóspede do *Meliã Ria Hotel & Spa* e número de vezes que já tinha sido hóspede na cadeia MHI.

A parte 5 do questionário diz respeito ao estudo da satisfação do hóspede relativamente ao serviço prestado pelo hotel em estudo. As questões introduzidas no questionário para avaliar a satisfação do hóspede foram elaboradas tendo como base o estudo de Su et al. (2017). Por sua vez, as questões incluídas na parte 6 do questionário, que pretendem avaliar as intenções comportamentais dos hóspedes inquiridos face à unidade hoteleira que é objeto de estudo nesta dissertação, foram elaboradas com base no estudo de Martínez (2015). Tanto a satisfação como as intenções comportamentais dos hóspedes foram avaliadas através de uma escala de *Likert*, numerada de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. Na Tabela 8 encontram-se os itens utilizados para avaliar a satisfação dos hóspedes e as suas intenções comportamentais.

Tabela 8 - Itens incluídos no questionário para avaliar a satisfação e as intenções comportamentais dos hóspedes

Satisfação	Dimensão/Itens
	Fidelização
No geral, estou satisfeito com o hotel.	Eu geralmente escolho este hotel como minha primeira opção.
Estou satisfeito com o serviço que o hotel providencia.	Eu ficaria neste hotel, embora outros concorrentes tivessem os mesmos atributos ambientais.
Estou satisfeito com a minha experiência global neste hotel.	Eu escolherei este hotel como minha primeira opção no futuro.
	Irei fazer comentários positivos sobre este hotel à família e amigos e ser honesto sobre a sua proteção ambiental.

Fonte: Elaborado com base em Su et al. (2017) e Martínez (2015).

Por fim, a parte 7 do questionário tem como objetivo geral a definição do perfil sociodemográfico do inquirido, a fim de caracterizar a amostra recolhida (Tabela 9).

Tabela 9 - Questões incluídas no questionário para avaliar o perfil dos inquiridos

Item	Tipo de Questão	Fonte
Género	Fechada	Martínez e del Bosque (2013); Martínez (2015); Su et al. (2017); Holcomb et al. (2007); Fatma et al. (2018); Prud'homme e Raymond (2013)
País de Origem	Aberta	Prud'homme e Raymond (2013)
Idade	Aberta	Martínez e del Bosque (2013); Martínez (2015); Su et al. (2017); Holcomb et al. (2007); Fatma et al. (2018); Prud'homme e Raymond (2013)
Ocupação	Fechada	Martínez (2015); Prud'homme e Raymond (2013); Martínez e del Bosque (2013)
Nível de Instrução	Fechada	Su et al. (2017); Martínez e del Bosque (2013); Prud'homme & Raymond (2013); Fatma et al. (2018); Holcomb et al. (2007); Martínez, (2015)

Item	Tipo de Questão	Fonte
Rendimento	Fechada	Su et al. (2017); Fatma et al. (2018); Holcomb et al. (2007); Martínez (2015)

Fonte: Elaboração Própria.

Antes da aplicação dos questionários estes foram validados pela direção do hotel e chefe de recepção, onde houve a deteção de alguns erros e sugestões de melhoria, nomeadamente em questões gramaticais. Foi elaborado um pré-teste, em 10 questionários, onde se verificou que os inquiridos deixavam de responder à parte relativa às práticas de RSC. A falta de resposta devia-se à má interpretação da pergunta desta secção, pois em vez de darem a opinião face às práticas apresentadas, respondiam relativamente à frequência de observação da prática. A pergunta da secção foi reformulada para esclarecer o objetivo da secção (ver apêndices 10.3 e 10.4) Os questionários foram traduzidos para espanhol e inglês, validados por tradutores de ambas as línguas. Os idiomas escolhidos esses que abrangem o maior número de nacionalidades utilizadoras da unidade hoteleira, como indicam as estatísticas de ocupação da unidade hoteleira (ver anexo 11.2), estando assim disponibilizados 3 exemplares de traduções para preenchimento (ver apêndices 10.4, 10.5 e 10.6). A administração dos questionários foi executada no momento do *check-in* aos hóspedes do hotel, ou seja, teriam de pernoitar pelo menos 1 noite, onde foi proposto o seu preenchimento durante a estadia para entrega no check-out. A sua aplicação iniciou-se a 31 de agosto de 2019 e terminou a 22 de outubro de 2019, assim de um universo de 157 questionários em circulação, apenas 148 foram considerados válidos e 9 não válidos.

6.3 Métodos de análise dos dados

6.3.1 Dados Qualitativos

Os dados qualitativos recolhidos, designadamente resultantes da observação participante e do inquérito por entrevista, foram objeto de uma análise de conteúdo (identificação, codificação e categorização dos padrões primários da informação), de forma a entender melhor os dados fornecidos pelos informantes.

No que respeita aos dados recolhidos a partir da observação participante, após a recolha de práticas e elementos figurativos da política de RSC presente na unidade hoteleira em estudo, foi elaborada uma compilação dessas práticas e sugestões de melhoria, organizadas de acordo com os tipos de dimensões que integram o conceito de RSC adotado neste estudo (dimensão social, ambiental e económica).

Relativamente à análise dos dados resultantes das entrevistas elaboradas com as chefias de cada departamento da organização em estudo e com a respetiva diretora. Estas foram transcritas e

procedeu-se à análise do seu conteúdo tendo em conta as dimensões que emergiram da revisão da literatura, nomeadamente, dimensão social, ambiental e económica, assim como práticas e procedimentos que surgiram após a análise do Relatório Anual Integrado da MHI, relativo ao período de 2017 (Meliã Hotels International, 2018c), relativas às relações com fornecedores, programas de promoção e consciencialização no âmbito de RSC e *standards* exigidos pela marca MHI, também dentro do âmbito de RSC. O objetivo da análise das entrevistas às chefias foi sobretudo para esclarecer o posicionamento da organização em estudo relativamente à política de RSC protagonizada pela sua marca mãe, a MHI.

6.3.2 *Dados Quantitativos*

Os dados quantitativos foram analisados através do recurso ao *SPSS – Statistical Package for the Social Science*, tendo sido utilizadas análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas.

A análise univariada diz respeito ao tratamento das variáveis de forma individual (Pestana & Gageiro, 2003) e esta integrou uma análise às frequências, às medidas de localização central como a média e, ainda às medidas de dispersão, como o desvio padrão.

A análise bivariada consistiu na análise das correlações de *Spearman* entre as atitudes dos hóspedes face ao ambiente e as práticas de RSC adotadas pela unidade hoteleira em estudo.

Para a análise multivariada procedeu-se à análise de componentes principais (ACP) e à análise da consistência interna de dimensões (teste *Cronbach's Alpha*). A ACP foi aplicada aos itens utilizados para avaliar a perceção dos hóspedes da utilização de práticas de RSC, enquanto que o teste de *Cronbach's Alpha* foi utilizado para avaliar a consistência interna das dimensões que medem a atitude dos inquiridos face ao ambiente e para avaliar a satisfação e as intenções comportamentais dos inquiridos face ao hotel. Ainda se procedeu à análise multivariada de regressão linear de modo a prever o comportamento das variáveis satisfação e fidelização dos hóspedes relativamente aos grupos de práticas de RSC que surgiram da ACP, desta forma surgem dois modelos de regressão linear que permitem dar resposta ao último objetivo da presente investigação.

7 Resultados

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos nas metodologias de recolha de dados que foram descritas no capítulo anterior. Numa primeira secção são apresentados os resultados da análise qualitativa, ou seja, a análise da informação recolhida do método da observação participante e a análise das respostas do inquérito por entrevista às chefias dos departamentos da unidade hoteleira em estudo. Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos através do inquérito por questionário que foi aplicado aos hóspedes do hotel.

7.1 Análise Qualitativa

7.1.1 *Observação Participante*

A observação participante pretendia a recolha intensiva de informação sobre RSC, nomeadamente práticas e procedimentos adotados, assim como conhecer o funcionamento interno da unidade hoteleira que é objeto de análise neste estudo. O procedimento adotado foi essencial para a compreensão operacional das políticas de RSC. Desta forma, elaborou-se um diário descritivo, dos departamentos e tarefas executadas pela aluna durante o período de estágio para responder aos objetivos. Nas subsecções seguintes apresentam-se os resultados obtidos em cada um dos departamentos operacionais da unidade hoteleira.

7.1.1.1 Andares/Housekeeping

Este departamento tem como responsável a governanta, ao qual compete a limpeza de todos os espaços do hotel, desde os quartos, áreas comuns dos clientes (salas de reuniões, *lobby*, corredores) e ainda os espaços destinados aos funcionários, designados como áreas de serviço. A governanta tem, também, como responsabilidades a decoração dos eventos, quando solicitada pelos clientes. A sua equipa é constituída por 11 elementos efetivos, podendo ser reforçada a equipa por elementos extra. O trabalho é organizado pela limpeza dos andares dos quartos, limpeza das áreas comuns dos clientes e, ainda, limpeza das áreas de serviço e, se for necessário, alguma decoração agendada para o dia. Para a limpeza dos andares respeitantes ao alojamento, primeiramente procede-se à limpeza dos quartos que indicam saída no dia e, posteriormente, a limpeza dos quartos ocupados que solicitam limpeza do mesmo. A limpeza das áreas comuns dos clientes é executada durante o dia se houver algum evento a decorrer ou é efetuada no turno da noite. Por fim, a limpeza das áreas de serviço é efetuada no turno da noite, ou então no final do turno do dia, se as restantes funções tenham sido terminadas antes da hora de saída.

No departamento *Andares/Housekeeping* ao longo da semana foram desempenhadas as tarefas pela estagiária que estão apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Descrição de tarefas executadas no Departamento Andares/Housekeeping

Retirar roupa usada das camas e reposição de roupa limpa nas mesmas;
Limpeza dos rodapés dos corredores respetivos aos andares 2, 3, 4, 5 e 6;
Reposição de <i>amenities</i> , papel higiénico e respetivas roupas de casas de banho (toalhas de banho, rosto, bidé e tapete) nas mesmas;
Produção de elementos decorativos para adornar mesas de almoço para conferência (a decorrer na semana de estágio);
Organização de espaço de arrumos.

Fonte: Elaboração Própria

Paralelamente foi elaborada uma recolha intensiva de boas práticas de RSC percebidas, e elaborado um conjunto de sugestões de melhoria, ambas apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Lista de Boas práticas observadas no departamento de Andares/Housekeeping e sugestões de melhoria

Boas práticas de RSC percebidas	Sugestões de melhoria:
Colocação de panfleto/autocolante de sensibilização para a consciência ambiental dos hóspedes nos quartos (11.4 Anexo - Figura 10, Figura 11, Figura 12).	Separação dos resíduos utilizados para a limpeza dos quartos, nomeadamente os sacos de plástico que são colocados pela lavandaria que envolvem toda a roupa.
Colocação de livro (<i>Golden Book</i>) de publicitação da região envolvente e de produtos locais (11.4 Anexo Figura 13, Figura 14).	Separação de resíduos provenientes do uso dos hóspedes nos quartos, nomeadamente das latas e garrafas de vidro colocadas como oferta ou para venda no minibar.
Durante a época de inverno o ar condicionado é desligado pelas funcionárias responsáveis pela limpeza dos quartos que ficaram desocupados.	Reutilização de decorações vivas (por exemplo: flores), sempre que estas se encontrem ainda em condições para integrar uma nova decoração.
As toalhas e lençóis e fronhas que não são utilizados não são trocados.	Introdução de uma nova forma de armazenar o papel higiénico nos quartos, de forma a que este não seja totalmente visível para os clientes, isto é, estes não observarem a quantidade existente de papel higiénico disponível (por exemplo: caixa de papel higiénico).
	Colocação de sinal de sugestão para não trocar papel higiénico quando ainda não terminado, em quartos onde os hóspedes vão continuar no hotel (por exemplo: optamos por manter o rolo de papel higiénico, ajude-nos a poupar o meio ambiente. Se pretender a troca do mesmo, por favor, não hesite em contactar a receção, nós trocaremos de imediato).
	Colocação de torneiras inteligentes (com sensores de movimento), para incentivar a poupança da água e proteção do ambiente.

Fonte: Elaboração Própria

7.1.1.2 Restaurante

O departamento tem como funções principais o serviço de restaurante do hotel, apelidado de “Restaurante do Lago”, o serviço de bar localizado no *lobby*, apelidado de Bar do Lago e, ainda, a preparação e disposição de *coffee breaks* de eventos que ocorram no hotel. O departamento conta com 8 elementos fixos, podendo ser reforçada a equipa por elementos extra.

O restaurante serve os pequenos-almoços, almoços e jantares. Sendo que o primeiro é apenas servido em regime *buffet*, enquanto que o jantar e almoço o regime alterna entre o *buffet*, Sugestão do Chef (Menu escolhido pelo chef) e, ainda, *à la carte*. Sendo que para ocasiões especiais, a pedido, o Chef poderá fazer um menu diferente do restante.

A equipa é informada todos os dias pela receção sobre as refeições que estão previstas para o dia seguinte, nomeadamente, número de hóspedes previstos para o pequeno-almoço, para regime de meia pensão e para regime de pensão completa. O controlo de entradas dos clientes no restaurante é efetuado por um elemento que desempenha a função de *sitting* à porta do restaurante.

As comunicações de serviço são um meio de transmissão de informação acerca do trabalho que é necessário realizar para o dia, às quais todos os elementos da equipa têm acesso. Para a função de preparação de *coffee breaks* o departamento é informado através de comunicações de serviço, que dão a informação completa, desde o que foi acordado entre o cliente e o hotel sobre o tipo de *coffee break*, quantas pessoas, quais as comidas e quantidade das mesmas. Já para a organização do serviço para a receção de grupos, tanto nos pequenos-almoços, almoços e jantares, esta é também transmitida por comunicações de serviço, onde é designado o número de pessoas e especificações relativamente às bebidas e menu acordados entre o cliente e o hotel.

Neste departamento ao longo da semana foram desempenhadas pela estagiária as funções descritas na Tabela 12.

Tabela 12 - Lista de tarefas executadas no departamento Restaurante

Etiqueta a ter presente no ato de servir cafés e bebidas.
Servir à mesa café e bebidas, nomeadamente, sumos águas e vinhos.
Aprendizagem de termo técnico “ <i>mise en place</i> ”, que se refere à preparação de qualquer conjunto de loiça ou itens, por exemplo “ <i>mise en place</i> ” de café inclui um prato de café um pacote de açúcar e uma palheta corretamente posicionados.
Explicação aos clientes do tipo de ementa designada para aquele dia em específico (<i>buffet</i> ou <i>à la carte</i>).
Montagem, acompanhamento e desmontagem de <i>coffee breaks</i> de eventos corporativos.

Fonte: Elaboração Própria

Paralelamente foi elaborada uma recolha intensiva de boas práticas de RSC percebidas, e elaboradas um conjunto de sugestões de melhoria (Tabela 13).

Tabela 13 - Lista de boas práticas de RSC observadas no departamento restaurante

Boas práticas de RSC percebidas:
Reaproveitamento de garrafas de águas abertas para o depósito de água das máquinas de café dispostas no espaço destinado aos <i>coffee breaks</i> , uma vez que estão abertas e não podem ser utilizadas novamente.
A comida que resta dos <i>coffee breaks</i> é canalizada para o refeitório dos funcionários, de forma a minimizar o desperdício de bens alimentares.
Os consumíveis do pequeno-almoço (manteiga, pacotes de açúcar, palhetas de café, pacotes de chá, ...) não utilizados pelo cliente, apesar de terem ido para a mesa do cliente, aquando da recolha da loiça, são reaproveitados, sendo que não foram abertos. Os consumíveis que eventualmente ficaram apenas com a embalagem danificada, sem contaminar o seu conteúdo são encaminhados para o refeitório dos funcionários.
Os guardanapos que são colocados nas mesas, mas que a mesa não foi utilizada, são reutilizados.
A comida que sobra no <i>buffet</i> do pequeno-almoço é guardada de um dia para o outro, dependendo da sua validade. No entanto, a partir dessa data toda a comida é encaminhada para o refeitório dos funcionários ou, dependendo do seu estado de conservação, para o lixo.

Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de o estágio em questão não ter contemplado a passagem pela cozinha, é importante salientar algumas práticas de boa gestão sustentável dos recursos neste departamento, indicadas na Tabela 14.

Tabela 14 - Lista de Boas Práticas Observadas no Departamento Cozinha

A comida que sobra de grandes eventos (almoços e jantares) é acondicionada, congelada e guardada, sendo aproveitada para a consumo interno do hotel.
Existe uma preferência do Chef pelo peixe e doçaria tradicional e conventual da região.

Fonte: Elaboração Própria.

Paralelamente foi elaborado um conjunto de sugestões de melhoria (Tabela 15).

Tabela 15 - Lista de Sugestões de melhoria para os departamentos Restaurante e Cozinha

Estabelecer parcerias com agentes locais de ação social, por exemplo, com a <i>Refood</i> Aveiro, de forma a dar um outro destino às sobras de alimentos produzidas pelo hotel.
Fazer chegar ao departamento que estabelece contacto com os clientes para a organização de eventos os alimentos que sobram sistematicamente, de forma a repensar os menus vendidos aos clientes e a sua sensibilização para o não desperdício de alimentos.
Primar pela preferência de produtos locais, caso não seja possível, produtos nacionais para a preparação das refeições.

Fonte Elaboração Própria.

7.1.1.3 Departamento Comercial (Organização de eventos)

A este departamento estão alocadas as funções de assistente de direção e comercial. Assim, a organização de eventos conta com eventos familiares (batizados, casamentos, festas de aniversário, entre outros), eventos *corporate* (reuniões, ações de formação, congressos, entre outros) e ainda eventos promovidos e organizados pelo hotel.

O processo de organização do evento passa pela marcação do mesmo por parte do cliente, por via *e-mail*, telefone ou reunião presencial. Todas as informações são confirmadas e, seguidamente, é emitida uma *check-list* do evento, que permite ao departamento prever os eventos marcados e recursos necessários à sua utilização. Mais próximo da data do evento é formulada uma comunicação de serviço para ser distribuí por todos os departamentos relacionados com evento, de forma a que a informação seja transmitida eficazmente a todos os departamentos adjacentes. Posteriormente, cabe ao departamento, a organização das salas, sendo que a disposição das mesmas e todo o material necessário é executado pelo departamento de Manutenção. No que respeita a reposição de águas, substituição de sacos do lixo e limpeza dos espaços e, ainda, trabalhos de decoração, é função do departamento de Andares. Por sua vez, a disposição de alimentos – no caso dos *coffee breaks* - e a preparação de mesas para refeições são funções executadas pelo Restaurante. Por fim, a colocação de rebuçados, garrafas de água, blocos, canetas e elementos de apoio ao evento é executado pelo departamento de Organização de eventos. Desta forma, entende-se que este departamento necessita de uma eficiente colaboração de vários departamentos e é quem também faz chegar toda a informação aos mesmos, portanto, trata-se de um departamento bastante transversal ao Hotel.

O departamento conta com 2 elementos para desempenhar as funções anteriormente referidas. Salientando que ainda conta com a ajuda de um terceiro elemento em formação.

Neste departamento a estagiária realizou as funções descritas na Tabela 14.

Tabela 16 - Lista de tarefas executadas no Departamento Comercial (organização de eventos)

Elaboração de ordens de serviço.
Distribuição de ordens de serviço pelos departamentos relacionados com os eventos;
Elaboração de uma pesquisa técnica para a montagem de informação de programas a executar no hotel – Jantar de Halloween e Jantar Vínico.
Montagem de salas para eventos (mesas, cadeiras, canetas, águas, blocos, rebuçados, atoalhados, ...).

Fonte: Elaboração Própria.

Neste departamento não foi percebida nenhuma prática de RSC, podendo dever-se ao facto de ser um departamento transversal, isto é, necessita da colaboração dos outros departamentos para oferecer um serviço ao cliente. Assim, são apenas apresentadas sugestões de melhoria na Tabela 17.

Tabela 17 - Lista de sugestões de melhoria para o departamento Comercial (organização de eventos)

Sugestões de melhoria
Melhor gestão da utilização de papel por parte do pessoal, nomeadamente, com a introdução de um sistema informático eficiente que permita o acesso rápido e organizado à informação, de modo a que haja apenas, ou na sua maioria, arquivos em suporte digital.

Introdução de um sistema informático para o acesso à informação por parte do pessoal dos outros departamentos, uma vez que a passagem de informação é feita por sistema de folhas de papel colocadas em quadros magnéticos ou arquivadas para posterior consulta.
Formação dos funcionários para a poupança de recursos no decorrer das suas tarefas do quotidiano – uso de impressora, gestão do número de impressões feitas por funcionário, entre outras.
Adaptar os serviços vendidos nos contratos, por exemplo <i>coffee breaks</i> com base nas experiências anteriores (quantidade de comida e bebida contratada para oferecer ao cliente por vezes é em demasia relativamente ao número de pessoas a servir no evento em específico).

Fonte: Elaboração Própria.

7.1.1.4 Receção

O departamento Receção é dividido em 3 secções: (i) receção geral, (ii) reservas e (iii) receção do *Spa*. A gestão do pessoal e horários das 3 secções estão alocadas a este departamento.

A receção geral é a que vai ser descrita no presente relatório, uma vez que foi onde a estagiária esteve presente durante uma semana, conforme indicado na Tabela 4.

A este departamento concerne a gestão de entradas e saídas dos hóspedes no hotel. O *check-out* é feito, normalmente, até ao 12h00 e o *check-in* começa a partir das 14h00. A estadia de um hóspede inicia-se aquando da reserva da mesma junto agências de viagens, operadores turísticos, plataformas *online* (exemplo: *booking.com*), ou mesmo diretamente com a secção das reservas (telefone ou *e-mail*) e também diretamente ao balcão.

Estando a reserva já introduzida no sistema *New Hotel* (ferramenta de gestão utilizada na unidade hoteleira), no dia anterior à reserva a receção geral vai organizar todos os processos de reserva do dia seguinte, de forma a apurar se está tudo em conformidade com o pedido de reserva e se não existem duplicações de reserva ou estados de *overbooking* do hotel. No turno da noite as reservas são organizadas por ordem alfabética num arquivo e no turno da tarde são atribuídos quartos. Aquando do *check-in*, as informações básicas são dadas ao hóspede, para que a sua estadia corra pelo melhor e são-lhe entregues as chaves do quarto, o cliente paga a sua estadia, se não for uma reserva já pré-paga e o processo do hóspede passa a ser arquivado no *rack* (arquivador físico organizado por quartos). A receção está ao dispor do hóspede durante toda a sua estadia, podendo este contactar a mesma pelo telefone (existente em todos os quartos com extensão direta para a receção). No *check-out*, o hóspede dirige-se à receção, momento em que a equipa questiona o hóspede sobre a sua estadia e se haverá alguma reclamação a indicar. Se existir uma reclamação esta é registada e reportada à chefe de receção e, se necessário, é reportada também à direção do hotel.

Este departamento conta com o contributo de 9 colaboradores. À gestão da receção principal está também incluída a gestão da receção do *Spa*.

Neste departamento, ao longo da semana, foram desempenhadas pela estagiária as funções descritas na Tabela 18.

Tabela 18- Lista de Tarefas executadas no departamento “Recepção”

Atendimento de telefone geral e telefone interno (extensão dos quartos para recepção).
Ajuda nos check-ins e check-outs.
Cobrança de estadias com terminal TPA.
Atendimento pessoal e encaminhamento de hóspedes.
Visita guiada ao hotel para um possível cliente.
Organização de processos de reservas.
Apoio em eventos no serviço de bagageiro.

Fonte: Elaboração Própria.

Paralelamente, como se verificou nos restantes departamentos, foi recolhido um conjunto de boas práticas de RSC executadas no departamento Recepção (Tabela 19).

Tabela 19 – Boas práticas de RSC observadas no departamento “Recepção”

Boas práticas de RSC percebidas:
Bloqueio de andares (quartos) quando a procura é baixa, de forma a encaminhar a ocupação do hotel apenas para determinados andares (quartos) para possível poupança de recursos (eletricidade, ar condicionado, pessoal, água, ...).
Montras de exposição no corredor de entrada do hotel com produtos locais para venda.
Reciclagem do papel e reaproveitamento para blocos de apontamentos.

Fonte: Elaboração Própria.

Para este departamento, foi encontrada a sugestão de melhoria de redução da utilização do papel nos procedimentos do departamento, no caso de cada processo/ficha de cliente em vez de ser elaborado em papel, ser apenas em formato digital, já que todo o processo de reservas, é essencialmente tratado por ferramentas digitais, designadamente *website* oficial do *Meliã Ria Hotel & Spa*, *e-mail*, *New Hotel*, plataformas digitais de reservas (exemplos: *Booking.com*, *TripAdvisor*, entre outras). No entanto, como já foi referido, os procedimentos referentes à sugestão de melhoria indicada foram alterados pela organização – após o período de estágio – para uma solução integrada digital, pelo que deixa de fazer sentido considerá-la como uma sugestão para possível aplicação futura.

ii. Secção das Reservas

A grande maioria do período de estágio foi executado na secção das reservas, pertencente ao departamento recepção, pelo que foi criada uma subsecção para a sua descrição. Esta secção tem como função geral todo o tratamento e gestão das reservas (individuais ou em grupo) de alojamento e gestão da ocupação do hotel, e conta apenas com 1 elemento para a execução das tarefas.

A reserva pode surgir de várias origens, plataformas digitais de reservas ou serem diretamente pedidas ao hotel (por e-mail, telefone ou ao balcão) tanto pelo cliente final ou por intermediários (agências de viagens e/ou operadores turísticos). O seu tratamento inicia quando a reserva é

introduzida no sistema de gestão de reservas *New Hotel* pela responsável de reservas e/ou também por elementos da receção principal. Para cada reserva (pedido do cliente) é gerado um processo/ficha de reserva pelo programa *New Hotel*, onde estão associadas todas as informações relevantes (número de hóspedes, número de quartos, tipo de programa/atividades associadas, entre outros). Posteriormente, é impresso o processo da reserva – que é constituído pela informação presente em *New Hotel* e toda a informação gerada pela troca de informação entre o hotel e o cliente – e é arquivado por data de chegada do hóspede ao hotel. É importante salientar que durante o período de estágio este referido processo era em formato físico, em papel, e após o término do estágio, ainda durante o ano de 2019, este processo passou a ser apenas digital (conforme está explicado na secção 5.4 RSC no *Meliã Ria Hotel & Spa*). Assim, na Tabela 20 estão descritas as funções desempenhadas pela estagiária:

Tabela 20- Lista de tarefas desempenhadas no departamento de Reservas

Tarefas desempenhadas:
Introdução de reservas (individuais e de grupos) no sistema de reservas <i>New Hotel</i> .
Cobrança de montante respetivo à reserva no cartão de crédito divulgado pelo hóspede aquando da reserva.
Faturação e notas de crédito de reservas.
Tratamento e acompanhamento de processos de reservas associados ao programa de <i>Reveillon</i> 2018/2019 organizado pelo hotel.
Arquivar reservas em arquivo físico, por ordem de data de chegada do hóspede ao hotel.
Atendimento específico da secção Reservas para tratamento de reservas de hóspedes, conforme normas e procedimentos do grupo hoteleiro.

Fonte: Elaboração Própria.

Pela especificidade desta secção, não foi possível identificar de práticas de RSC executadas. No entanto, é importante salientar a preocupação do *staff* pela poupança e aproveitamento de recursos, nomeadamente na utilização do papel.

7.1.1.5 Unidade Hoteleira

Adicionalmente, durante o período de estágio foi possível identificar algumas práticas de RSC (Tabela 21) que apesar de serem promovidas e executadas pela unidade hoteleira, não estavam inerentes a nenhum departamento específico.

Tabela 21 - Boas Práticas Gerais Observadas na Unidade Hoteleira

Práticas Gerais de RSC identificadas:
O hotel detém 2 pontos de carregamento para carros elétricos na garagem para utilização exclusiva dos clientes (isto é, todas as pessoas utilizadoras dos serviços do hotel), em que um deles é universal e outro específico para carros da marca Tesla.

Todo o papel e cartão utilizado no hotel é reciclado.

As caixas de transporte de folhas de papel novas para recarregamento das fotocopiadoras são utilizadas como arquivo de processos, sobretudo contabilísticos. Desta forma, estas são reutilizadas de forma contínua.

Fonte: Elaboração Própria.

7.1.2 *Inquérito por Entrevista*

A análise qualitativa do inquérito por entrevista tem como objetivo esclarecer a perspetiva interna da organização na execução de práticas de RSC, assim como proceder à confirmação das práticas de RSC recolhidas durante o período de observação participante da aluna.

7.1.2.1 Perfil da amostra

As entrevistas foram aplicadas às chefias intermédias e de topo da unidade hoteleira em estudo, nomeadamente, 8 chefias intermédias, dos departamentos: Andares, Receção, Economato/Compras, Cozinha, Restaurante, *El Spa e Health Club*, Manutenção; e, ainda, à diretora do Hotel. O perfil da amostra utilizada para a aplicação das entrevistas é bastante equilibrado em termos de género, evidenciando 5 do sexo feminino e 4 do sexo masculino, e também bastante jovem, em que a média das idades é de 33 anos (ver apêndice 10.2).

7.1.2.2 Análise das entrevistas

A orientação para o desenvolvimento sustentável está bem patente na gestão estratégica da MHI, tal como foi verificado na análise da sua política de RSC (ver secção 3.3). Já no caso do grupo português, não foi possível verificar o mesmo nível de afinco, de acordo com análise de dados secundários. No entanto, a E1 em entrevista, indica que existe essa orientação, evidenciando uma atividade de coesão de equipa – onde está presente até dois elementos de cada unidade hoteleira do grupo – que decorreu no ano anterior, em que o objetivo foi essencialmente social.

“Estão principalmente no grupo Hoti dando o exemplo, [...], da coesão de equipa que fizemos o ano passado, que se baseou exatamente numa atividade de responsabilidade social que formos plantar, para o pinhal de Leiria, pinheiros. Pronto, foi uma maneira de tentarmos ajudar neste caso a zona de Leiria, por causa dos incêndios que tinham existido.
(E1)

A nível de gestão local a orientação da equipa para este tipo de políticas “depende de cada hotel” indica a diretora do hotel (E1), o que revela ainda falta de orientação por parte do grupo Hoti Hotéis para este tipo de questões. No entanto, nota-se o crescimento da consciência do grupo para este tipo

de questões. A execução operacional deste tipo de políticas, no período anterior à aplicação das novas normas de eliminação do plástico de uso único da MHI, não era muito evidente, revela a diretora da unidade hoteleira, justificando que são medidas pouco facilitadoras da rotina de trabalho – o que é também evidenciado pela entrevistada E3 (mais abaixo referido).

“ [...] também a ver muito com a parte de operação, o facilitismo que nós temos de ter para fazer as coisas, porque se acaba por ser uma coisa que acaba por atrapalhar muito operação, tudo o que atrapalha a operação tempo é dinheiro e tudo isso custa.” (E1)

A diretora da unidade hoteleira refere que ainda não sente uma pressão significativa tanto por parte da concorrência, como por parte dos clientes ou fornecedores para a adoção práticas mais sustentáveis, pois os casos em que é demonstrada essa preocupação ainda são muito pontuais.

Relativamente à novas diretrizes da MHI para implementação em 2019, estas passaram sobretudo pela alteração de materiais de plástico de uso único, por materiais mais sustentáveis, como foi evidenciado na secção 5.4. Segundo a diretora da unidade hoteleira (E1), as diretrizes propostas pela MHI foram divulgadas a nível interno, relativamente tarde, o que não permitiu à cadeia portuguesa fazer uma preparação conveniente para a aplicação destas alterações, em termos de custos e de procura de artigos substitutos. Pelo que a mesma refere que, apesar de concordar com as diretrizes, teria sido benéfico um tempo de preparação mais significativo, para não afetar tanto a gestão local.

“ [...] num processo mais longo, a longo prazo. [...] E não assim, como a Meliá deu a notícia assim de surpresa, tivemos de fazer tudo muito mais em cima do joelho [...]. Mas mesmo assim não, teria de ser uma coisa feita com mais calma e mais pensada, a longo prazo, eu penso que sim.” (E1)

As práticas adotadas pelo hotel têm o seu ponto de partida nos objetivos e *mindset* definidos pelas chefias e também na orientação que estas têm por parte da direção. A definição de procedimentos é o seu resultado, onde no caso se evidencia a existência da preocupação com a poupança e eficiência de recursos.

No entanto, é notório que os departamentos mais operacionais, nomeadamente os Andares, Restaurante, a Cozinha e também a Receção, são os que estão mais sujeitos a procedimentos imprescindíveis à poupança de recursos, consequentemente a práticas sustentáveis nos domínios ambiental, económico e social. Uma vez que trabalham diretamente com os recursos do hotel e em contacto direto com o cliente, o que os torna a fase final de toda uma política de responsabilidade social corporativa.

No que concerne ao departamento de andares, este trata de tudo o que diz respeito à limpeza do hotel. Apesar de todo o esforço de substituição de materiais para outros mais sustentáveis e também a consciencialização dos hóspedes para uma adoção de consumo mais contido, como por exemplo através de panfletos e ofícios (ver Anexo 3), assim como o alerta dos hóspedes para a mudança de procedimentos por parte do hotel (ver Anexo 2); Existem dois grandes entraves para a adoção de procedimentos e práticas mais sustentáveis no departamento em questão, nomeadamente a disposição dos quartos e dos materiais e suportes disponíveis, e o critério tempo para avaliação da performance dos funcionários deste departamento. O primeiro entrave indica que as possíveis práticas adotadas só são possíveis se houver uma alteração dos equipamentos físicos que servem de suporte para à concretização de certas práticas. Nomeadamente, a reciclagem, se não houver a alteração do caixote do lixo dos quartos para um outro adaptado à prática, assim como em simultâneo a alteração do próprio equipamento (carrinho de limpeza) que serve de apoio à função do colaborador que a executa, não é possível a adoção da prática.

“ [...] Acaba por haver uma separação, se você for ver acaba por haver esse cuidado. Elas não vão ter tempo, vamos ser realistas, se elas forem a todos os lixinhos separando, com a quantidade de quartos que elas vão fazer, elas não vão conseguir, nesta situação é praticado só mesmo no vidro [...] ” (E3)

No que respeita ao segundo entrave, este é um departamento em que sua performance é baseada, essencialmente, no tempo que demoram a executar a limpeza dos quartos, como é indicado pela entrevistada E3; isto é, se o critério é o tempo, os colaboradores vão desenvolver o seu trabalho com base nesse critério, deixando o que não está pré-estabelecido como procedimento para segundo plano, como é o caso da reciclagem dos resíduos provenientes dos quartos dos hóspedes.

“Infelizmente, tem de ser assim. Mas elas são muito cuidadosas com isso, na prestação de tempo, elas estão a controlar o tempo que demoram a fazer um quarto. Se elas vêm que o quarto está muito sujo, elas têm o cuidado de me avisar, porquê? Porque elas demoram. Às vezes eu falo com elas, vocês não podem demorar tanto [...].” (E3)

A receção principal apesar de trabalhar com poucos materiais, como refere E2 na entrevista “não trabalhamos com muito material que possa sofrer desperdícios”, existe um uso intensivo destes, pelo que a reutilização surge por si só como uma prática de responsabilidade social corporativa, que é cumprida à risca, defende a Chefe de Receção “tenho consciência plena que nós tentamos sempre poupar ao máximo”. O contacto com a comunidade local e a sua divulgação perante os hóspedes é mais constante junto de clientes cujo objetivo da estada é lazer, indica E2:

“ [...] porque nós temos clientes de negócio, que vêm para fazer negócio para reuniões, isto e aquilo. Mas também temos muito o cliente de lazer! E o cliente chega aqui e quer conhecer Aveiro ao máximo, fica 1 a 2 dias e quer levar com ele a recordação do que é Aveiro. Pronto, e o que é que as pessoas associam a Aveiro? É o moliceiro, é os ovos-moles e é as casinhas cores da Costa Nova. Pronto, e o farol da Barra, e nós tentamos aqui enquadrar e encaminhar da melhor forma.” (E2)

Assim a receção apresenta-se como um ponto de informação, para tal são utilizados recursos como mapas, montras de exposição de lojas/marcas locais, ofertas pontuais de doces típicos. Existe, também, na receção uma banca onde estão expostos panfletos de operadores turísticos e outras entidades, cujo objetivo é a exploração da região envolvente. Por outro lado, a equipa de rececionistas está orientada para divulgar ao máximo Aveiro, através do aconselhamento de pontos de interesse turístico da cidade e arredores, assim como para o aconselhamento da utilização de meios de transporte, que não o carro, para a visita do turista ao centro da cidade, propõe meios como a bicicleta, o *tuk tuk* ou até a sugestão da deslocação a pé do hóspede até ao centro da cidade.

Nos departamentos “Restaurante” e “Cozinha” o conceito de desperdício é mais notável e, assim, existem algumas práticas para o evitar. No entanto nota-se que este conceito entra em conflito com o conceito comercial, quando estas práticas são exteriorizadas para a linha de visão do cliente. Como E4 comenta, o cliente não acha justo que alguns dos produtos sobrantes do seu serviço - sem que questões de higiene sejam colocadas em causa -, como é o caso de garrafas de águas inutilizadas, sejam reutilizadas para outros clientes, pois o cliente acha que quem pagou foi ele, sente que está a ser enganado.

“ [...]por exemplo, se for um cliente que esteja a pagar a água vai dizer: “Então, mas eu paguei essa água e essa água já está a ser utilizada [por outrem], não é correto.” (E4)

Portanto, neste sentido, algumas práticas devem ser levadas com cautela junto dos clientes e serem tomadas sobretudo numa perspetiva interna de procedimentos. No que diz respeito à origem dos produtos, o E5 entende que quanto mais local o produto for, melhor, pois para além de estar a divulgar os produtos locais, a qualidade do produto é assegurada, providenciando uma melhor experiência de consumo ao cliente.

“ [...]o requeijão e o queijo fresco eu consigo fazer isso, um dos nossos produtores locais consigo trabalhar com eles, trabalho, dou prioridade[...].(E5)

No entanto, o produto local evidencia uma grande limitação, a sua capacidade de resposta, isto é, se o fornecedor local não tiver capacidade de *stock* para abastecer em grandes quantidades, o hotel não pode estabelecer contratação, pois este é um critério base para o negócio, uma vez que existe uma necessidade de consumos elevada e não constante.

“ [...] o primeiro critério é a capacidade de resposta, tem de ser, porque eu não posso meter em primeiro lugar o critério de seleção de produtos locais, sem meter a capacidade de resposta ou stock, a capacidade que neste caso o nosso fornecedor tem, de nos fornecer produto, porque em primeiro lugar eu preciso do produto, eu não posso ter um grupo e dizer não tenho ou não tenho para todos, não posso fazer isto aos meus clientes como é óbvio. Portanto, em primeiro lugar eu tenho de ter em consideração a capacidade de resposta, depois então levamos em consideração os produtores locais, se der para conciliar os dois, ótimo!”. (E5)

Assim para a cozinha, os critérios de seleção de produtos ordenam-se pela capacidade de resposta, qualidade e preço. Enquanto que, para o Chefe de Restaurante, o principal critério de seleção de produtos prende-se com o nível de procura existente por parte dos clientes, ou seja, está inerente ao conceito de qualidade, posteriormente coloca-se o preço como critério. O que se depreende é que critérios como sustentabilidade do produto e origem nacional do mesmo não são critérios tidos em conta para o mesmo.

Por outro lado, na perspetiva do departamento de compras, o critério essencial será a rapidez na resposta, por isso, a prioridade é dada à seleção de produtos locais, depois coloca-se a qualidade do produto e, por fim, o preço.

“ [...]se forem empresas aqui da região, fica mais fácil em termos de entregas. Se é uma empresa de longe tem o custo de vir alguém entregar aqui, uma empresa de transportes e afins. Se uma empresa de mais perto tem menos custo, por estar aqui perto e ainda tenho mais dias de entrega. Qualquer problema “olhe preciso de...” está aqui ao lado, vem logo. Portanto, se for aqui da zona ótimo!”. (E6)

“Há alguns artigos que eu podia pagar menos, mas pago mais porque tem a qualidade que ele [o chefe de cozinha] exige.” (E6)

Desta forma, a seleção de produtos acaba por ser um acordo entre o responsável pelas compras e cada departamento que necessita do produto.

O responsável pelo departamento de compras comenta em entrevista que algumas das contratações da marca *Meliã* condicionam a seleção de produtos por parte da gestão local, uma vez que são

fornecedores únicos, normalmente para produtos que exijam a colocação do logótipo da marca *Meliã*. Adianta, ainda, que tais produtos podiam-se encontrar mais perto da localização do hotel e, por vezes, mais barato, quando muitos dos fornecedores se encontram em Espanha. No entanto, como se trata de contratações fixas pela cadeia MHI é obrigatório cumprir com as contratações.

“A função de compras não é centralizada, [...]. Mas existem alguns produtos que já foram contratados pela Meliã e eu sou obrigado a comprá-los.” (E6)

“ [...] é, porque eu quando faço encomendas tenho de fazer uma encomenda grande, porque senão vou pagar portes de envio altos – porque vêm de um outro país – e vão subir muito o preço dos artigos. Portanto, a água vem uma palete (1200 e tal pacotes de água), não tem validade, também não há problema. Se for sacos de plástico, palhinhas, isso aí não há problema que venha em quantidade. Se for produtos com validades reduzidas, já não pode ser, tem de ser daqui de perto. Temos alguns produtos, é mais os laticínios, é mais os que têm validades mais curtas, que tem de vir todas as semanas.” (E6)

Relativamente, à nova política de RSC adotada pela MHI e, consequentemente, pelo grupo HH, o Chefe de Compras refere que apesar de haver um esforço para reduzir o impacto ambiental dos produtos usados na cadeia hoteleira em questão, o impacto financeiro nos custos internos é muito grande, pois são ainda produtos muito caros em comparação com os usados anteriormente, que eram essencialmente produtos em plástico.

“Neste momento, a única desvantagem destes processos de melhoria do ambiente é o custo. Ainda são materiais muito caros. Trocamos águas de plástico, sacos do lixo, palhinhas, copos de plástico, isso já foi tudo trocado para cartão, papel, madeira e é tudo extremamente mais caro, os custos agora vão aumentar bastante.” (E6)

A gestão de práticas de RSC no departamento de *Health Club* e Spa do hotel em estudo, divide-se por duas secções: o *Spa*, isto é, tudo o que tenha a ver com tratamentos terapêuticos e massagens; e o *Health Club*, ou seja, tudo o que se relaciona com a parte do ginásio e piscina.

Na primeira, os seus clientes procuram que esta parte seja ligada ao mais natural possível, o que facilita a adoção de produtos e técnicas mais sustentáveis e de origem natural. Atendendo muito ao facto de ser um serviço de origem ancestral e o seu objetivo só é cumprido se realmente for sentido pelo cliente a ligação ao natural, tal como indica a entrevistada E7.

“ [...] a eliminação dos plásticos, desse material, mesmo o cuidado de seleção de marcas, falo aqui do Spa é tudo à base de plantas naturais e óleos essenciais naturais, portanto ter

essa atenção também.(...) Mas de resto sim, temos toda essa atenção porque, hoje em dia, e cada vez mais as pessoas [...] têm uma preocupação com o ambiente. E isso passa também pelo marketing, mesmo o nosso departamento de marketing preocupa-se, com este conceito [...] ” (E7)

Contrariamente, a parte do ginásio e piscina são atividades por si só mais poluentes (música, espaço, ar condicionado, equipamentos, ...) e que exigem mais em termos energéticos. No entanto, em *voz-off* da entrevista a responsável pelo ginásio referiu que nas instalações do El Spa/Ginásio estão expostas montras de roupa de treino para venda, cujas marcas são provenientes da comunidade local e que os próprios equipamentos do *staff* do ginásio apenas eram de marcas locais. O que indica a preocupação da chefia e da própria unidade hoteleira pela promoção de produtos desenvolvidos pela comunidade local, assim como para a estimulação da economia local.

De um modo geral, apesar de haver esforços e incentivos para a adoção de práticas de trabalho e procedimentos mais sustentáveis, há uma diferença de gastos quando são levadas a cabo algumas mudanças de equipamentos e materiais, que num curto prazo podem fazer diferença nos orçamentos estipulados. No entanto, é uma questão que deve partir sobretudo das chefias e deve estar presente no *mindset* das equipas de forma a incentivar a sua ativação. Ainda que, por vezes, algumas práticas, sobretudo as que se relacionam com a dimensão ambiental, não sejam executadas por falta de meios ou então por não serem métodos práticos aquando da execução do trabalho. Ou seja, o incentivo deve também ser seguido de uma clara definição de procedimentos e adaptação de tais práticas ao ritmo de trabalho existente, para que haja um equilíbrio de critérios aquando da execução do trabalho.

7.2 Análise Quantitativa

7.2.1 Inquérito por questionário

7.2.1.1 Perfil da Amostra

A amostra é composta por 148 respostas válidas, e o perfil da amostra é caracterizado segundo as variáveis apresentadas na Tabela 22, nomeadamente: Género, Idade, Nível de Instrução, País de Origem e Rendimento.

Relativamente ao Género, verifica-se que a amostra é equilibrada, mostrando a diferença entre géneros ser apenas de 4%, sendo que o género masculino detém representatividade da amostra, com 52%. A idade média da amostra encontra-se entre os 42 e 43 anos, com 147 respostas válidas, ou seja, é um público maduro, mas em idade ativa. Os resultados indicam que maioria dos inquiridos estão empregados, com 84,4% da amostra, sendo que as restantes situações profissionais se ocupam de cerca de 15% da amostra. De notar que cerca de 10% dos inquiridos indicou estar na reforma. O

nível de instrução da maioria dos respondentes é o ensino superior, com 73% das respostas, ainda que maior parte do remanescente da amostra tem o ensino secundário como nível de instrução, cerca de 23%. Relativamente à origem dos inquiridos, esta é maioritariamente portuguesa, com cerca de 60% das respostas, a nacionalidade que se surge como a segunda mais significativa é a espanhola com cerca de 20% da amostra, o que vai de encontro à taxa de ocupação por nacionalidade (ver anexo 1). Ainda, o Brasil a mostra presença como sendo a terceira nacionalidade mais significativa, o que não se verifica nos resultados do anexo 1. A categoria “Outros” desta variável, com 24 (16,2%) respostas, indica países com percentagens pouco significativas, oriundos da América do Norte e Europa Ocidental. Essencialmente, depreende-se é uma unidade hoteleira com alguma diversidade de nacionalidades. Por fim, para a variável Rendimento, as respostas são bastante variáveis, no entanto nota-se que a maioria dos inquiridos se encontram no patamar mais elevado, a ganhar um rendimento mensal líquido de 2000€ ou mais, com 41,2% das respostas, sendo que o resto das respostas mais significativas encontram-se nos patamares de 1000€ - 1199€ (14,5%), 1400€ - 1599€ e 800€ - 999€ ambas com a mesma percentagem de resposta, 9,9%.

Tabela 22 - Perfil Sociodemográfico da amostra

Perfil Sociodemográfico	N	% (válida)	Média	Desvio padrão
Género				
Masculino	77	52,0%		
Feminino	71	48,0%		
Idade	147		42,71	14,77
Ocupação				
Empregado	124	84,4%		
Desempregado	2	1,4%		
Estudante	5	3,4%		
Doméstico	2	1,4%		
Reformado	14	9,5%		
Nível de Instrução				
Ensino Básico	5	3,4%		
Ensino Secundário	34	23,0%		
Ensino Superior	109	73,6%		
País de Origem				
Portugal	88	59,5%		
Espanha	27	18,2%		
Brasil	9	6,1%		
Outros	24	16,2%		
Rendimento				

Perfil Sociodemográfico	N	% (válida)	Média	Desvio padrão
[600€ - 799€]	11	8,4%		
[800€ - 999€]	13	9,9%		
[1000€ - 1199€]	19	14,5%		
[1200€- 1399€]	7	5,3%		
[1400€ - 1599€]	13	9,9%		
[1600€ - 1799€]	6	4,6%		
[1800€ - 1999€]	8	6,1%		
[2000€ ou + [54	41,2%		

Fonte: Elaboração Própria.

7.2.1.2 Características da Estadia

A caracterização da estadia dos inquiridos foi desenvolvida com recurso às seguintes variáveis: Motivo da Estadia, Frequência da Utilização da Unidade Hoteleira, Frequência de Utilização da Cadeia Hoteleira e Duração da Estada, representadas na Tabela 23.

No que respeita ao motivo da estadia dos inquiridos, este é essencialmente de Lazer, Recreio e Férias, com cerca de 61%, seguindo-se o motivo Negócios ou Profissional, com uma percentagem de cerca de 33% da amostra, o que se encontra em conformidade com as estatísticas do hotel para o período em análise, onde pelo motivo lazer aponta para 57,63%, e para negócios aponta para 35,82%. O que faz sentido pelo período da análise ser época de transição de época alta para época baixa do alojamento. Por fim os motivos Visita a Familiares e Amigos e Outro com 4,1% e 2,7% da amostra, respetivamente. É importante salientar que os motivos Saúde e Religião não obtiveram nenhuma resposta por parte dos inquiridos.

Relativamente à frequência de utilização da unidade hoteleira e, também da Cadeia Hoteleira, depreende-se que a maioria dos hóspedes estava pela primeira vez a utilizar ambas, o hotel em estudo e a marca *Meliã*, sendo que cerca de 74% foi a primeira vez que utilizaram as instalações hoteleiras e cerca de 46% era a primeira vez que experimentavam a marca. No que respeita aos hóspedes já conhecedores da unidade hoteleira, apenas 8,8% da amostra com a utilização de 5 ou mais vezes, sendo que a sua maioria já tinha utilizado o hotel apenas 1 a 2 vezes. Grande parte dos já utilizadores (24%) já tinham ficado alojados em hotéis da mesma marca e segmento, pelo menos 5 ou mais vezes, cerca de 16% apenas 1 a 2 vezes e 14% teve de 3 a 4 utilizações. Por fim, no que concerne à duração da estada, esta pode-se considerar de curta duração de apenas de 1 a 2 dias de permanência no hotel, o que está em concordância com a estada média apresentada para a região Centro, que é de 1,73 noites (Instituto Nacional de Estatística, 2019, p. 30).

Tabela 23 - Caracterização da Estadia

Características da Estadia			
	N	% (válida)	Média
Motivo	148		
Lazer, Recreio e Férias	89	60,1%	
Negócios ou Profissional	49	33,1%	
Visita a Familiares e Amigos	6	4,1%	
Saúde			
Religião			
Outro	4	2,7%	
Frequência de Utilização da Unidade Hoteleira	148		
É a primeira vez.	110	74,3%	
1 a 2 vezes.	16	10,8%	
3 a 4 vezes.	9	6,1%	
5 ou mais vezes.	13	8,8%	
Frequência de Utilização da Cadeia Hoteleira	148		
É a primeira vez.	68	45,9%	
1 a 2 vezes.	24	16,2%	
3 a 4 vezes.	21	14,2%	
5 ou mais vezes.	35	23,6%	
Duração da Estada	148		1,66
			0,923

Fonte: Elaboração Própria.

7.2.1.3 Atitudes face ao Ambiente

A análise do tipo de atitude dos hóspedes face ao ambiente faz sentido, na medida em que se espera que hóspedes com atitudes positivas terão uma perceção diferente das práticas de RSC, quando comparados com hóspedes que tenham uma atitude apática face ao ambiente. Para tal foi analisado primeiro o constructo geral, adaptado do estudo de Thompson e Barton (1994), de forma a caracterizar os hóspedes de acordo com as 3 atitudes face ao ambiente (“ecocêntrica”, antropocêntrica e apatia). Posteriormente, foram analisadas as atitudes dos hóspedes face ao ambiente relativamente à perceção das práticas de RSC.

Para a análise do constructo geral foi elaborada uma análise fatorial confirmatória (AFC) porque apenas se pretende confirmar se as atitudes “*Ecocêntrica*”, Apática e Antropocêntrica face ao ambiente, já exploradas e estruturadas no estudo de Thompson e Barton (1994), se verificam com a amostra recolhida. Assim, com base no estudo de Thompson e Barton (1994) foi avaliada a

consistência interna das três dimensões de atitudes face ao ambiente. A atitude “*Ecocêntrica*” tem um Alfa de *Cronbach* de 0,814, a Apática de 0,812 e a atitude Antropocêntrica de 0,795, que apesar deste último apresentar um valor um pouco menor, considera-se igualmente uma boa consistência interna do fator representativo (Tabela 24).

Tabela 24 - Atitudes face ao Ambiente

Atitudes	N	% válida					Média	Desvio Padrão
		1 ³	2	3	4	5		
“Ecocêntrica”	147						4,238	0,527
Uma das piores coisas sobre o aumento da população é que demasiadas áreas estão a ser destruídas por causa do desenvolvimento urbano.	147	3,4%	6,8%	19,7%	34,0%	36,1%	3,93	1,067
Eu posso desfrutar de passar o tempo em ambientes naturais apenas por uma questão de estar em contacto com a Natureza.	148	1,4%	3,4%	20,3%	33,8%	41,2%	4,1	0,931
Às vezes fico triste por ver florestas a serem devastadas para desenvolvimento agropecuário.	148	1,4%	7,4%	18,2%	32,4%	40,5%	4,03	1,006
Eu prefiro reservas naturais do que jardins zoológicos.	146	2,1%	4,8%	6,2%	19,9%	67,1%	4,45	0,995
Eu preciso de passar tempo em contacto com a Natureza para me sentir feliz.	147	0,7%	3,4%	19,0%	32,7%	44,2%	4,16	0,899
Às vezes quando me sinto triste encontro conforto na Natureza.	148	1,4%	5,4%	19,6%	33,8%	39,9%	4,05	0,967
Deixa-me triste ver ambientes naturais a serem destruídos.	147	1,4%	0,7%	4,1%	19,0%	74,8%	4,65	0,718
A Natureza é valiosa por si mesma.	143	1,4%	2,1%	2,1%	9,1%	85,3%	4,75	0,726
Estar em contacto com a Natureza é uma boa forma para reduzir o <i>stress</i> .	148	0,7%	0,7%	4,7%	22,3%	71,6%	4,64	0,672
Uma das razões mais importantes para conservar é preservar áreas selvagens.	147	0,7%	2,7%	5,4%	36,1%	55,1%	4,42	0,776
Às vezes os animais parecem quase pessoas para mim.	147	8,2%	15,0%	26,5%	23,8%	26,5%	3,46	1,256
O ser humano faz parte do ecossistema como os outros animais.	147	2,7%	6,8%	10,2%	23,8%	56,5%	4,24	1,064
Apática	148						2,042	0,749
Ameaças ambientais como a desflorestação e o aumento do buraco da camada de ozono foram exageradas.	146	28,1%	17,8%	12,3%	10,3%	31,5%	2,99	1,638
Para mim a maioria dos conservacionistas são pessimistas e em alguns casos paranoicos.	148	21,6%	27,0%	27,0%	16,9%	7,4%	2,61	1,21

³ Onde a numeração corresponde à escala de Likert: 1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente

Atitudes	N	% válida					Média	Desvio Padrão
		1 ³	2	3	4	5		
Eu não acho que a diminuição dos recursos naturais seja assim tão má como a maioria das pessoas acredita que seja.	147	45,6%	26,5%	17,7%	7,5%	2,7%	1,95	1,087
Acho difícil ficar preocupado demais com as questões ambientais.	147	39,5%	30,6%	19,0%	6,8%	4,1%	2,05	1,109
Eu não acho que os seres humanos sejam dependentes da Natureza para sobreviverem.	148	70,9%	16,9%	4,7%	3,4%	4,1%	1,53	1,02
A maioria dos problemas ambientais vão-se resolver se for dado tempo suficiente.	148	41,9%	29,1%	18,2%	8,8%	2,0%	2	1,069
Eu sou contra programas de preservação da Natureza, redução da poluição e conservação de recursos.	148	75,0%	16,2%	3,4%	2,0%	3,4%	1,43	0,919
Está a ser colocada demasiada ênfase na conservação.	144	54,9%	25,7%	12,5%	2,8%	4,2%	1,76	1,053
Antropocêntrica	148						2,951	0,639
A pior questão à cerca da desflorestação de floresta tropical é o facto de restringir o desenvolvimento de novos medicamentos.	145	31,7%	26,2%	34,5%	4,8%	2,8%	2,21	1,033
A melhor coisa de acampar é o facto de serem umas férias mais baratas.	148	37,2%	27,0%	25,0%	6,1%	4,7%	2,14	1,131
Preocupa-me o facto de o ser humano estar a ficar sem reservas de petróleo.	147	15,6%	25,2%	31,3%	17,0%	10,9%	2,82	1,209
A ciência e a tecnologia vão eventualmente resolver os problemas da poluição, aumento da população e diminuição de recursos.	148	15,5%	23,0%	36,5%	18,2%	6,8%	2,78	1,124
O que me preocupa mais sobre a desflorestação é que não haverá número suficiente para as gerações futuras.	146	3,4%	13,7%	19,9%	32,9%	30,1%	3,73	1,136
Uma das razões mais importantes para manter os lagos e rios limpos é para que as pessoas tenham um lugar para praticar desportos aquáticos.	147	46,3%	27,2%	12,9%	7,5%	6,1%	2	1,205
A razão mais importante para a conservação é a sobrevivência humana.	143	9,1%	8,4%	21,7%	25,2%	35,7%	3,7	1,284
Uma das melhores coisas sobre a reciclagem é que permite poupar dinheiro.	147	29,9%	29,9%	23,1%	8,8%	8,2%	2,35	1,226
A natureza é importante pelo que pode contribuir para o prazer e bem-estar dos seres humanos.	148	6,8%	9,5%	18,9%	25,7%	39,2%	3,81	1,242
Nós precisamos de preservar os recursos para manter uma qualidade de vida elevada.	146	7,5%	8,9%	14,4%	29,5%	39,7%	3,85	1,25
Uma das razões mais importantes para conservar é garantir uma elevada qualidade de vida.	137	21,9%	19,7%	21,9%	21,2%	15,3%	2,88	1,378
O desenvolvimento continuado da terra é uma boa ideia, desde que uma elevada qualidade de vida possa ser preservada.	143	9,1%	22,4%	28,0%	23,8%	16,8%	3,17	1,216

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à atitude “*Ecocêntrica*” é aquela que apresenta uma maior média (4.238), permitindo inferir que os inquiridos são mais a favor dos comportamentos no âmbito desta atitude, ou seja, são mais “*ecocêntricos*”, tal como se verifica no estudo de Thompson e Barton (1994, p. 152). No que diz respeito à opinião dos inquiridos sobre a relação entre o aumento da população e à destruição ambiental verificou-se que a maioria, cerca de 70% dos inquiridos concorda com a relação e cerca de 20% está indiferente à mesma. O contacto com a Natureza é a primeira justificação para passar tempo em ambientes naturais para a maioria dos inquiridos (4,1 de média). A destruição da Natureza é razão de tristeza para a maioria dos respondentes, pois cerca de 73%, revela tristeza em ver florestas a serem devastadas para o desenvolvimento agropecuário, sendo que 18,2% se apresenta indiferente; e que para cerca de 94%, a destruição de ambientes naturais provoca tristeza. Relativamente às opções reservas naturais ou jardins zoológicos, 87% da amostra prefere reservas naturais. Estar em contacto com a natureza é importante em termos emocionais para a maioria dos inquiridos, pois cerca de 77% considera que precisa de passar tempo em contacto com a natureza para se sentir feliz e cerca de 74% encontra conforto na Natureza quando se sente triste; sendo que para os dois itens cerca de 20% dos inquiridos mostra indiferença; ainda, para cerca de 94% da amostra a Natureza é uma boa forma de reduzir o *stress*. A maioria dos inquiridos considera que a Natureza é valiosa por si só (94,4%) e que uma das grandes razões para a conservar é a preservação de áreas selvagens (91,2%), considerando que o ser humano faz parte do ecossistema como os outros animais (80,3%). Já a comparação dos animais com os seres humanos, no sentido em que, por vezes os animais possam parecer pessoas para o inquirido, as respostas são mais díspares, sendo o único item que se destaca, por não deter a maior percentagem nas opções de resposta 4 (concordo) e 5 (concordo completamente). O item referido apesar de ter uma média de 3,46, a média mais baixa de todos os itens incluídos na atitude “*Ecocêntrica*”, a percentagem de resposta é relativamente equilibrada entre as respostas 3 a 5, respetivamente 26,5%, 23,8% e 26,5%, sendo que para as respostas 1 e 2 a percentagem de resposta foi de 8,2% e 15%, respetivamente. Ou seja, apesar de não se refletir uma clara decisão por parte dos respondentes, 50% tem uma opinião positiva sobre o item.

No que concerne à atitude Apática, a maioria das respostas concentram-se sobretudo no início da escala de *Likert*, nomeadamente, 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo), o que indica que a maioria dos inquiridos não é apático relativamente a questões relacionadas com o ambiente, cujo resultado se apresenta superior ao resultado verificado no estudo de Thompson e Barton (1994, p. 152). No entanto, é o fator que apresenta o maior desvio padrão, o que indica que os resultados obtidos apresentam-se mais dispersos em torno da média do que nas restantes atitudes. Assim, relativamente à opinião dos inquiridos sobre os conservacionistas, cerca de 49% não os considera pessimistas/paranoicos e 27% não tem opinião formada acerca dessa questão; cerca de 72% da amostra considera que a diminuição dos recursos naturais é negativa; cerca de 70% acha considerável

a preocupação com questões ambientais; 87,8% da população considera que o ser humano é dependente da Natureza; 71% não concorda que é preciso dar tempo para os problemas ambientais se resolverem; a grande maioria da amostra (91,2%) não é contra programas de preservação da Natureza, redução da poluição e conservação de recursos; e, ainda, cerca de 81% discorda que haja um exagero na questão da conservação. O item que apresenta maior disparidade de respostas é o primeiro, quando refere que houve um exagero em questões como a desflorestação e o aumento do buraco da camada de ozono, sendo que cerca de 32% concorda totalmente com a afirmação e 28% discorda totalmente, ou seja, é um item que coloca a amostra dividida, sendo que 41,8% totalizaram as respostas nos parâmetros 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), e 45,9% escolheram o lado oposto da escala, totalizando a percentagem de respostas dos parâmetros 1 e 2.

Relativamente à atitude Antropocêntrica esta detém uma média de 2.951, em média os inquiridos identificam-se pouco com comportamentos desta atitude, tal como se verifica no estudo de Thompson e Barton (1994, p. 152). O item com a média mais elevada relaciona-se com a preservação dos recursos para manter a qualidade de vida do ser humano elevada, sendo que 69,2% da amostra concorda com a ideia. Enquanto que o item que se destacou mais pela negativa, isto é, o item com que os inquiridos discordaram mais foi com o item “Uma das razões para manter os lagos e rios limpos é para que as pessoas tenham um lugar para praticar desportos náuticos”, com 73,5% nos parâmetros de resposta 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo), sendo que 12,9% são indiferentes.

Desta forma, cerca de 58% dos respondentes discorda com o facto da desflorestação restringir o desenvolvimento de novos medicamentos, e 34,5% é indiferente; 64,2% não concorda com o facto do preço ser o melhor critério da atividade “acampar”; o esgotamento das reservas de petróleo preocupa 17% da amostra, 31,3% é indiferente e os restantes (40,8%) não vê sinal de preocupação nessa questão. Relativamente aos avanços científicos e tecnológicos como solução para os problemas como a poluição, aumento da população e diminuição de recursos, 38,5% totalizam os parâmetros 1 e 2, isto é, discordam, 36,5% estão indiferentes e 18,2% concordam. No que respeita à escassez de recursos para as gerações vindouras devido à desflorestação, a maioria dos inquiridos mostra-se preocupada (63%), sendo que cerca de 20% é indiferente. No total da amostra, cerca de 61% considera que a sobrevivência humana é a razão primordial para a conservação, 21,7% não tem opinião formada sobre o item. A poupança financeira não é razão principal para a reciclagem para cerca de 60% da amostra, no entanto cerca de 23% não concorda nem discorda. A Natureza é apenas importante para o bem-estar do ser humano concorda cerca de 65% da amostra e 18,9% não concorda nem discorda. A elevada qualidade de vida é o motivo principal para a conservação para cerca de 36,5% da amostra, 21,9% mostra-se indiferente e 41,6% discorda. Por fim, o item “o desenvolvimento continuado da terra é uma boa ideia, desde que uma elevada qualidade de vida possa ser preservada”, apesar de ter uma média elevada (3,17) relativamente à média da atitude

(2,951), apresenta respostas bastante dispersas, sendo que 31,5% discorda, 28% não concorda nem discorda, e 40,6% concorda.

7.2.1.4 Práticas de RSC no *Meliã Ria Hotel & Spa*

Como os itens deste constructo geral foram desenvolvidos pela aluna foi executada uma análise de componentes principais (ACP) exploratória. Foram eliminados 3 itens (1. “O hotel é ambientalmente sustentável; 2. É executada a separação de resíduos e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem”; 3. “O código de ética da marca *Meliã* é partilhado com os clientes.”), uma vez que não cumpriam os requisitos para uma ACP de qualidade.

Assim, com um N amostral de 145 a análise demonstrou uma boa adequação da amostra (KMO de 0,880), sendo o nível de significância do teste de Bartlett $p\text{-value} < 0,05$ confirmando a relação entre as variáveis. Desta ACP resultaram 3 fatores: o fator 1 (F1 – Responsabilidade Operacional) relacionado com medidas de RSC das dimensões social e ambiental e a sua aplicabilidade no hotel, nomeadamente, de disponibilização e utilização de materiais sustentáveis, mas também a utilização de recursos, a divulgação de projetos, e a promoção da comunidade local; o fator 2 (F2 – Consciencialização dos hóspedes e do Staff para a Sustentabilidade) relacionado com a consciencialização para comportamentos sustentáveis dos *stakeholders*; e o fator 3 (F3 – Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos) relacionado com a confeção e adaptação das ementas para opções mais inclusivas e sustentáveis, mas que também remete para a utilização eficiente de recursos (Tabela 25).

O F1 apresentou um bom nível de consistência interna (*Alpha de Cronbach* de 0,885), este fator, constituído por 7 itens, explica 46,937% da variância dos dados. O F2 constituído por 4 itens apresenta também um bom nível de consistência interna dos dados (*Alpha de Cronbach* de 0,837), explicando 10,22 % da variância dos dados. E, por fim, o fator 3 apresenta um nível de consistência interna dos dados razoável (*Alpha de Cronbach* de 0,768), explicando apenas 7,60% da variância dos dados.

Tabela 25 - Práticas de RSC no Hotel *Meliã Ria*

Itens	Média	Comunalidades	Fator 1	Fator 2	Fator 3
No hotel existe a substituição do plástico descartável por materiais mais sustentáveis. (Ex.: papel, madeira, ...)	3,81	0,616	0,732		
No hotel existe a utilização de produtos e materiais de origem natural e mais amigos do ambiente.	3,68	0,592	0,728		

Itens	Média	Comunalidades	Fator 1	Fator 2	Fator 3
No hotel existem pontos de carregamento para veículos elétricos.	3,58	0,559	0,717		
A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e <i>Golden Book</i> .	3,91	0,537	0,670		
Existe divulgação projetos de cariz social aos hóspedes. (Ex.: Terra dos Sonhos)	3,41	0,571	0,655		
O próprio hotel e a forma como está edificado aproveita os recursos naturais para um melhor desempenho energético.	3,78	0,666	0,600		0,472
Os produtos e negócios da comunidade local são promovidos pelo hotel.	3,81	0,576	0,583		0,465
O hotel contribui para a consciencialização ambiental dos hóspedes.	3,86	0,737		0,818	
O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com o desperdício de alimentos.	3,61	0,772		0,809	
O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com a poupança de recursos e reaproveitamento de materiais, de forma a haver o mínimo de desperdício.	3,79	0,743		0,787	
No hotel existem caixotes para a separação e reciclagem do lixo.	3,65	0,587	0,495	0,583	
As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.	4,02	0,730			0,797
A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.	4,01	0,676			0,765
É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.	3,72	0,703	0,476		0,663
Média dos fatores			3,708	3,653	3,944
% da variância explicada			46,937	10,217	7,601
% da variância explicada acumulada			46,937	57,153	64,755
Eigenvalues			6,571	1,43	1,064
Cronbach Alpha			0,885	0,837	0,768
KMO			0,880		
Bartlett's Test Sphericity			752,422 (000)		
N=145					

Fonte: Elaboração Própria.

De um modo geral, as médias apresentadas pelos itens indicam que a população em estudo revela uma opinião ainda não estruturada, mas a tender para a opinião positiva (concordo) no que respeita

às práticas de RSC protagonizadas pela unidade hoteleira em objeto de análise, uma vez que as médias dos itens se localizam, sobretudo, no parâmetro de resposta 3 (não concordo nem discordo), mas acima do 3,4. Com a exceção de 3 itens, nomeadamente, “A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e *Golden Book*.”, “As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.”, “A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente”, nos quais as médias são relativamente altas (3,91; 4,02; 4,01). Os itens com maior média pertencem às dimensões social, que está em conformidade com o estudo de Suárez-Cebador et al. (2018a), mas pertencem também à dimensão económica, para a qual os resultados da literatura evidenciam o contrário, que é uma dimensão menos valorizada e que até influencia negativamente o consumidor (Xiao et al., 2017). Neste sentido, o fator que apresenta maior média é “Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos”, com 3,944, que representa itens das dimensões social e económica, o que leva a crer que os inquiridos concordam com o tipo de alimentação sustentável levada a cabo pelo hotel e que, por sua vez, valorizam a eficiência de recursos protagonizada pela organização. Já o fator “Consciencialização dos hóspedes e do Staff para a Sustentabilidade” apresenta a média mais baixa, com 3,653, o que permite inferir que os inquiridos, relativamente às outras práticas apresentadas, valorizam menos os esforços do hotel para a consciencialização para a sustentabilidade. Ainda o fator “Responsabilidade Operacional”, com uma média de 3,708, a indicar que os inquiridos não apresentam opinião formada relativamente às práticas ambientais e sociais aplicadas pelo hotel, mas que tende para ser uma opinião positiva.

7.2.1.5 Satisfação dos Hóspedes

Para o constructo geral Satisfação foi elaborada analisada a consistência interna deste constructo, na medida em que os itens utilizados para medir a satisfação geral do hóspede com a unidade hoteleira em estudo foram adotados do estudo de Su, Pan, e Chen (2017). O constructo em análise apresenta uma consistência interna muito boa (*Alpha de Cronbach* de 0,962), sendo o valor médio de 4,367, indicando que os hóspedes estão satisfeitos com o serviço prestado pela unidade hoteleira (Tabela 26).

Tabela 26 - Satisfação dos Hóspedes

Dimensão/Itens	N	Satisfação dos Hóspedes					Média	Desvio Padrão	Cronbach Alpha
		% válida							
		1	2	3	4	5			
Satisfação	148						4,367	0,689	0,962

Dimensão/Itens	N	Satisfação dos Hóspedes					Média	Desvio Padrão	Cronbach Alpha
		% válida							
		1	2	3	4	5			
No geral, estou satisfeito com o hotel.	148	0,7 %	1,4 %	3,4 %	48,6 %	45,9 %	4,38	0,684	
Estou satisfeito com o serviço que o hotel providencia.	147	0,7 %	0,0 %	8,2 %	42,9 %	48,3 %	4,38	0,696	
Estou satisfeito com a minha experiência global neste hotel.	147	1,4 %	0,7 %	7,5 %	42,9 %	47,6 %	4,35	0,764	

Fonte: Elaboração Própria.

Os dois primeiros itens apresentam uma média igual, no entanto a maior percentagem de resposta no primeiro item concentra-se sobretudo na resposta 4, referente ao “Concordo”, já no segundo item, que está relacionado especificamente com o serviço providenciado concentra a maioria das respostas na resposta 5, referente ao “Concordo Totalmente”, o que revela que os hóspedes inquiridos estão satisfeitos com o hotel, mas o serviço providenciado destaca-se. Ainda o terceiro item, aquele que apresenta a maior dispersão de valores (desvio padrão de 0,764), não contraria o padrão dos dois primeiros itens, e concentra maioria da percentagem da amostra na resposta “Concordo Totalmente”, com 47,6%. O que permite inferir que os hóspedes estão satisfeitos com o hotel, sobretudo com o serviço que este providencia, mas na generalidade estão satisfeitos com a experiência que tiveram no hotel.

7.2.1.6 Fidelização dos Hóspedes

Para o constructo geral Fidelização (*Loyalty*) foi elaborada analisada a consistência interna deste constructo, na medida em que os itens utilizados para medir a fidelização geral do hóspede para com a unidade hoteleira em estudo foram adotados da investigação de Martínez (2015). Assim, a partir da análise surgiu o fator Fidelização, que apresenta uma boa consistência interna das variáveis (*Alpha de Cronbach* de 0,833) sendo o valor médio de 3,816, indicando que o serviço do hotel permite que os hóspedes queiram voltar a usufruir do mesmo e que vão partilhar a sua experiência (Tabela 27).

Tabela 27 - Fidelização dos Hóspedes

Dimensão/Itens	N	Fidelização dos Hóspedes					Média	Desvio Padrão	Cronbach Alpha
		% válida							
		1	2	3	4	5			
Fidelização	148						3,816	0,873	0,833

Dimensão/Itens	N	Fidelização dos Hóspedes					Média	Desvio Padrão	Cronbach Alpha
		1	2	3	4	5			
Eu geralmente escolho este hotel como minha primeira opção.	140	9,3 %	7,9 %	36,4 %	18,6 %	27,9 %	3,48	1,238	
Eu ficaria neste hotel, embora outros concorrentes tivessem os mesmos atributos ambientais.	146	2,1 %	4,1 %	33,6 %	32,9 %	27,4 %	3,79	0,961	
Eu escolherei este hotel como minha primeira opção no futuro.	147	5,4 %	4,1 %	26,5 %	34,0 %	29,9 %	3,79	1,087	
Irei fazer comentários positivos sobre este hotel à família e amigos e ser honesto sobre a sua proteção ambiental.	147	1,4 %	0,7 %	17,0 %	38,1 %	42,9 %	4,20	0,843	

Fonte: Elaboração Própria.

Os itens que apresentam maior dispersão de dados relacionam-se com a escolha do hotel como primeira opção, o que indica que o público do hotel não tem a mesma percepção do serviço antes e depois do mesmo. Desta forma, de um item para o outro, pois o primeiro representa a opção feita no passado para a estadia que avalia e o segundo refere a escolha da mesma opção no futuro, é possível verificar que no primeiro item a maior percentagem de resposta se concentra na resposta 3, com 36,4%, ou seja, indica que não houve realmente nenhuma ordem de preferência na escolha do hotel; mas o segundo item já encontra a maior parte da sua amostra na resposta 4, ou seja, a estadia no *Meliã Ria & Spa* foi significativa para que, na maioria da amostra (resposta 4 - 34% + resposta 5 - 29,9%), considera que no futuro irá escolher o hotel em primeira opção, há depois da estadia uma propensão para preferencialmente escolher o hotel em estudo em primeira instância.

O segundo item, que relaciona a igualdade de atributos ambientais de outros hotéis com a escolha do *Meliã Ria* como hotel preferencial, indica que grande parte dos inquiridos escolheria o hotel em estudo, cerca de 60,3%, ou seja, existe uma grande propensão para os hóspedes voltarem, na igualdade de aspetos ambientais.

O item que mais destaca na presente análise é o último, pois indica que a maioria dos inquiridos irá fazer comentários positivos sobre o hotel aos mais próximos e divulgar a sua política de proteção ambiental, a apontar uma média de 4,20, concentrando a maioria da percentagem da amostra nas respostas 4 e 5, o que é um bom indicador de qualidade e fidelização do cliente.

7.2.1.7 Tipos de práticas de RSC que influenciam a satisfação e a fidelização dos hóspedes

Para determinar a variação da satisfação e a fidelização dos hóspedes pelo serviço recebido, em função de um conjunto de fatores, foram realizadas análises de regressão. A regressão é um modelo estatístico para prever o comportamento de uma variável quantitativa, a partir de uma ou mais variáveis relevantes (Pestana & Gageiro, 2014). Esta pode ser categorizada em dois grupos: modelos de regressão simples e modelos de regressão múltipla (Eusébio, 2006).

Neste estudo optou-se pelo segundo tipo de regressão referido, para identificar que tipo de práticas de RSC poderão influenciar a satisfação e a fidelização dos hóspedes da unidade hoteleira em estudo. Através da criação de dois modelos de regressão: um para avaliar a influência que os tipos de práticas de RSC percebidas pelo hóspede (variáveis independentes) poderão ter na sua satisfação (variável dependente); e outro para avaliar influência dos mesmos tipos de práticas, agora na fidelização dos hóspedes (variável dependente). Após aplicar as análises de regressão, relacionando as variáveis dependentes referidas com os tipos de práticas de RSC percebidas pelos hóspedes, verificou-se que em ambos os modelos os pressupostos inerentes à análise de regressão foram cumpridos.

Satisfação dos hóspedes

O modelo de regressão utilizado tem como variável dependente a satisfação dos hóspedes, e como variáveis independentes os tipos de práticas de RSC percebidas pelos hóspedes, nomeadamente: responsabilidade operacional, consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade e a alimentação sustentável e eficiência de recursos.

A formulação matemática do modelo desenvolvido é a seguinte:

$$DS_i = f(PRAT_1_i, PRAT_2_i, PRAT_3_i)$$

Com base no modelo da equação anterior, transformou-se a equação num modelo linear:

$$DS_i = \alpha + \beta PRAT_1_i + \beta PRAT_2_i + \beta PRAT_3_i + \varepsilon_i$$

Onde:

DS = Dimensão Satisfação dos Hóspedes – variável dependente;

i = número de hóspedes ;

$PRAT_1$ = média dos itens do fator responsabilidade operacional;

$PRAT_2$ = média dos itens do fator consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade;

$PRAT_3$ = média dos itens do fator alimentação sustentável e eficiência de recursos.

ε = variável aleatória residual.

Os resultados do modelo de regressão aplicado podem ser observados na Tabela 28 . O método de inclusão de variáveis usado foi o *Stepwise*, que permitiu inferir quais as variáveis que influenciam a

satisfação dos hóspedes. Assim, das 3 variáveis inseridas inicialmente na análise, apenas 2 constam no modelo final.

A Tabela 28 indica que apenas a consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade e a alimentação sustentável e eficiência de recursos influenciam positivamente a satisfação dos hóspedes, ou seja quanto mais a unidade hoteleira apostar na aplicação de práticas que considerem a sustentabilidade, a alimentação sustentável e a eficiência de recursos, mais os hóspedes irão ficar satisfeitos.

Tabela 28 - Resultados da análise de regressão para a variável dependente Satisfação

Variável Dependente: Satisfação dos Hóspedes					
Variáveis Independentes	Coeficientes não standardizados		Coeficientes Standardizados Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constante)	2,449	0,290		8,456	0,000
Consciencialização dos Hóspedes e do Staff para a Sustentabilidade	0,186	0,076	0,216	2,463	0,015
Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos	0,315	0,081	0,340	3,883	0,000

Fonte: Elaboração Própria.

Considera-se que o modelo cumpre os pressupostos para uma análise de regressão múltipla, nomeadamente a ausência de multicolinearidade (VIF: 1,439 <10; Tolerância: 0,695 > 0,1), e os resíduos seguem uma distribuição normal (teste de *Kolmogorov-Smirnov*: 0,068 > 0,05; gráficos – ver apêndice 10.15). O pressuposto da homocedasticidade não se verifica (ver apêndice 10.15), e quanto à linearidade também não se verifica (apêndice 10.15).

Apesar da relevância do modelo apresentado, como se observa na Tabela 29 é de referir que o seu poder explicativo é relativamente baixo ($R^2 = 0,243$), o que sugere que para além da perceção dos hóspedes das práticas de RSC adotadas pela unidade hoteleira existem outros fatores que têm uma grande influência na satisfação dos hóspedes.

Tabela 29- Diagnóstico de qualidade do ajustamento do modelo aplicado

Indicadores da qualidade do ajustamento	
R	0,493
R quadrado	0,243
R quadrado ajustado	0,232
Desvio-Padrão	0,59897

Fonte: Elaboração Própria.

Fidelização dos hóspedes

O modelo de regressão utilizado tem como variável dependente a fidelização dos hóspedes, e como variáveis independentes os tipos de práticas de RSC percebidas pelos hóspedes, nomeadamente: responsabilidade operacional, consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade e a alimentação sustentável e eficiência de recursos.

A formulação matemática do modelo desenvolvido é a seguinte:

$$DF_i = f(PRAT_1_i, PRAT_2_i, PRAT_3_i)$$

Com base no modelo da equação anterior, transformou-se a equação num modelo linear:

$$DF_i = \alpha + \beta PRAT_1_i + \beta PRAT_2_i + \beta PRAT_3_i + \varepsilon_i$$

Onde:

DF = Dimensão Fidelização dos Hóspedes – variável dependente;

i = número de hóspedes;

$PRAT_1$ = média dos itens do fator responsabilidade operacional;

$PRAT_2$ = média dos itens do fator consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade;

$PRAT_3$ = média dos itens do fator alimentação sustentável e eficiência de recursos.

ε = variável aleatória residual.

Os resultados do modelo de regressão aplicado podem ser observados na tabela Tabela 30. O método de inclusão de variáveis usado foi o *Stepwise*, tal como no primeiro modelo. Assim, das 3 variáveis inseridas inicialmente na análise, apenas 2 constam no modelo final.

A Tabela 30 indica que apenas a consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade e a alimentação sustentável e eficiência de recursos influenciam positivamente a fidelização dos hóspedes. Assim, como na satisfação, a perceção dos hóspedes pelas práticas relacionadas com a sustentabilidade, alimentação sustentável e a eficiência de recursos têm uma influencia positiva na intenção de voltar a utilizar a unidade hoteleira e também de a recomendar aos seus familiares e amigos.

Tabela 30 - Resultados da análise de regressão para a variável dependente fidelização

Variável Dependente: Fidelização dos Hóspedes					
Variáveis Independentes	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constante)	1,674	0,384		4,360	0,000

Variável Dependente: Fidelização dos Hóspedes					
Variáveis Independentes	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
Consciencialização dos Hóspedes e do Staff para a Sustentabilidade	0,210	0,100	0,190	2,090	0,038
Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos	0,351	0,108	0,296	3,264	0,001

Fonte: Elaboração própria.

Considera-se que o modelo cumpre os pressupostos para uma análise de regressão múltipla, nomeadamente a ausência de multicolinearidade (VIF: 1,439 <10; Tolerância: 0,695 > 0,1), os resíduos seguem uma distribuição normal (teste de *Kolmogorov-Smirnov*: 0,077 > 0,05; gráficos – ver apêndice 10.16), e também se verifica o pressuposto da homocedasticidade (ver apêndice 10.16). Quanto à linearidade este pressuposto não se verifica (ver apêndice 10.16). No entanto, tal como no modelo desenvolvido para a satisfação, este modelo também apresenta um baixo poder explicativo ($R^2 = 0,186$).

Tabela 31 - Diagnóstico de qualidade do ajustamento do modelo aplicado

Indicadores da qualidade do ajustamento	
R	0,431
R quadrado	0,186
R quadrado ajustado	0,174
Desvio-Padrão	0,79418

Fonte: Elaboração Própria.

7.2.1.8 Associação entre as atitudes em relação ao ambiente e as práticas de RSC

Recorreu-se à técnica de análise estatística bivariada para testar a associação entre duas variáveis, aplicando-se coeficientes de correlação. Tendo em conta que os dados utilizados não seguem uma distribuição normal (com a exceção da atitude antropocêntrica, que segue uma distribuição normal, mas optou-se por manter o teste na análise desta variável com as restantes que não seguem distribuição normal), aplicou-se apenas o coeficiente de correlação de *Spearman*. Nas tabelas que se seguem, observam-se os resultados das correlações entre as atitudes do hóspede face ao ambiente e cada tipo de prática adotada pelo hotel percecionada pelos hóspedes.

Na Tabela 32 considera-se os hóspedes que têm uma atitude “*ecocêntrica*” e os 3 tipos de práticas de RSC percecionadas pelos hóspedes, tendo-se observado associações estatisticamente

significativas positivas, apesar de serem baixas, entre a atitude “*ecocêntrica*” e a percepção das seguintes práticas de RSC: “responsabilidade operacional” e “alimentação sustentável e eficiência de recursos. Estes resultados fazem sentido na medida em que quanto mais os hóspedes se identifiquem com esta atitude, maior será a sua concordância com as práticas de RSC percebidas.

Tabela 32 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude "Ecocêntrica" e os 3 tipos de práticas de RSC

Correlação de Spearman		Atitude "Ecocêntrica"
Responsabilidade Operacional	Coeficiente de Correlação	0,240
	Significância	0,003
	N	147
Consciencialização dos Hóspedes e do Staff para a sustentabilidade	Coeficiente de Correlação	0,114
	Significância	0,167
	N	148
Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos	Coeficiente de Correlação	0,200
	Significância	0,016
	N	145

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à atitude apática (Tabela 33), não se observa uma associação estatisticamente significativa entre este tipo de atitudes face ao ambiente e a percepção de práticas de RSC de “responsabilidade operacional”. O que faz sentido, na medida em que se espera que o hóspede que tem uma apatia geral pelo ambiente (Thompson & Barton, 1994), não considere relevante práticas de RSC que dizem respeito aos procedimentos operacionais do hotel. Mas também não se observa uma associação estatisticamente significativa nas práticas relativas à “alimentação sustentável e eficiência de recursos”. Para as práticas de “consciencialização dos hóspedes e do *staff* para a sustentabilidade” apresenta uma associação positiva, apesar de baixa, o que evidencia à partida ser um contrassenso, uma vez que os hóspedes não revelam nenhuma empatia pelo ambiente, mas valorizam positivamente a execução deste tipo de práticas. O que pode vir a tornar-se interessante para estudos futuros, visto que poderá haver uma apatia na execução das práticas, mas podem considerar importante o reconhecimento dessas mesmas práticas em entidades externas ao mesmo.

Tabela 33 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude apática e os 3 tipos de práticas de RSC

Correlação de Spearman		Atitude Apática
Responsabilidade Operacional	Coeficiente de Correlação	-0,014
	Significância	0,867
	N	147
	Coeficiente de Correlação	0,163

Correlação de Spearman		Atitude Apática
Conscientização dos Hóspedes e do Staff para a sustentabilidade	Significância	0,047
	N	148
Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos	Coeficiente de Correlação	0,034
	Significância	0,687
	N	145

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, para a atitude antropocêntrica não apresenta uma associação estatisticamente significativa com a percepção das seguintes práticas de RSC: “responsabilidade operacional” e “alimentação sustentável e eficiência de recursos”. O que se esperava, uma vez que os hóspedes que se identificam com este tipo de atitude, valorizam a natureza mas numa perspectiva utilitária, isto é, a natureza existe para manter a qualidade de vida do Homem (Thompson & Barton, 1994). Notando-se que existe uma associação estatisticamente significativa positiva, apesar de ser baixa, entre a atitude antropocêntrica e a percepção de práticas relativas à conscientização para a sustentabilidade, o que indica que os inquiridos consideram importante o trabalho para o desenvolvimento a conscientização para a proteção do ambiente.

Tabela 34 - Coeficiente de correlação de Spearman entre a atitude antropocêntrica e os 3 tipos de práticas de RSC

Correlação de Spearman		Atitude Antropocêntrica
Responsabilidade Operacional	Coeficiente de Correlação	0,013
	Significância	0,874
	N	147
Conscientização dos Hóspedes e do Staff para a sustentabilidade	Coeficiente de Correlação	0,167
	Significância	0,042
	N	148
Alimentação Sustentável e Eficiência de Recursos	Coeficiente de Correlação	0,012
	Significância	0,882
	N	145

Fonte: Elaboração própria.

7.3 Discussão dos Resultados

O presente estudo permitiu perceber a aplicação de práticas de RSC numa unidade hoteleira utilizando as duas óticas de uma organização: a perspectiva interna e a externa (Calveras & Ganuza, 2018). Por um lado, a perspectiva interna, através das metodologias observação participante e inquérito por entrevista, permitiu entender *in loco* os procedimentos inerentes ao conceito de RSC e como é que a própria equipa de execução as conduz. Mais do que definir as políticas é importante a sua compreensão e se, efetivamente, a sua aplicação é possível nos conformes existentes. Por outro lado, a perspectiva externa, permitiu entender se os hóspedes percebem as práticas de RSC da mesma forma que estas são pensadas para tal.

Relativamente ao conjunto de práticas adotadas pela unidade hoteleira em estudo foi possível recolher 60 práticas (ver Apêndice 10.1) de RSC protagonizadas pela marca MHI e adotadas no *Meliã Ria Hotel & Spa*, categorizadas em três dimensões sugeridas pela revisão de literatura (Prud'homme & Raymond, 2013, 2016; Sajjad et al., 2018; Suárez-Cebador et al., 2018), em que 38 das quais pertencem à dimensão ambiental, 10 à dimensão social, e as restantes 12 pertencentes à dimensão económica. Nota-se uma clara evidência na aposta de práticas referentes à dimensão ambiental, o que faz sentido na medida em que são práticas mais polivalentes na sua eficácia, uma vez que contribuem para o valor social da organização – isto é, criam uma imagem de organização responsável junto dos seus *stakeholders* -, ao mesmo tempo que permitem a eficiência de recursos (Calveras & Ganuza, 2018), visto que passam essencialmente pela redução de consumos e desperdícios, assim como a adoção de energias e materiais mais “amigos do ambiente”. O que poderá também ser interessante na adoção determinadas práticas, que contribuem para a imagem ambientalmente responsável da organização, é a possibilidade desempenharem um bom papel na superação dos problemas de informação assimétrica associados à qualidade do serviço prestado por parte dos clientes (Calveras & Ganuza, 2018). Ou seja, o esclarecimento do propósito das medidas adotadas poderá facilitar a aceitação por parte dos clientes relativamente às políticas de RSC. Pois, de acordo com os resultados apresentados, apesar dos hóspedes (no geral) ainda não terem uma opinião bem estruturada relativamente a este tipo de práticas, a sua identificação pela atitude “ecocêntrica” (para a qual a média corresponde ao parâmetro de resposta “concordo”, sendo a média mais elevada das três atitudes), pode torná-los mais permissivos na aceitação deste tipo de políticas, sem colocar em causa a qualidade percebida do serviço.

Na perspectiva interna da organização, a literatura indica que as equipas que operacionalizam as políticas de RSC só aceitam este tipo de políticas se estas forem consideradas facilitadoras da rotina de trabalho (Sourvinou & Filimonau, 2018); o que no caso em estudo é evidenciado, pois tanto no departamento Restaurante como no de Andares, existem ainda melhorias dos procedimentos e elementos de apoio ao serviço que devem ser adaptados para o melhor cumprimento destas políticas.

O que pode facilitar a adaptação dos procedimentos e elementos de apoio é a formação das equipas para a adoção deste tipo políticas, tornando-se uma medida desbloqueadora para este entrave (Luu, 2017; Sourvinou & Filimonau, 2018). No que respeita à divulgação da comunidade local, é conseguida por meio dos departamentos de Restaurante e Cozinha, onde esta é conseguida essencialmente pela seleção de produtos locais para a confeção e apresentação do produto ao cliente, assim como a sua identificação na construção das ementas e na exposição dos produtos; e ainda na Receção, onde esta medida é muito bem conseguida, uma vez que os hóspedes a vêem como ponto de informação para saberem o que visitar na cidade, o que desta forma a receção por meio de mapas faz a promoção da comunidade envolvente. No entanto, apesar de haver um esforço da unidade hoteleira nesse sentido, assim como a evidência desse objetivo na política de RSC da MHI, a operacionalização do mesmo torna-se deficitária quando se torna dependente da comunidade local, pois a unidade hoteleira necessita obrigatoriamente de capacidade de resposta por parte do fornecedor, como é indicado pelos entrevistados E6 e E5. O que por um lado poderia ser um fator potenciador da economia local, por outro a unidade hoteleira também precisa de um nível evolução da economia local considerável, para fazer face à procura que tem no hotel, o que na maioria dos casos significa a escolha de fornecedores mais centrais em detrimento dos fornecedores locais.

No que respeita à segunda parte do trabalho, a perspetiva externa, ou seja, a perspetiva dos hóspedes, foi estudada com recurso ao inquérito por questionário, metodologia também utilizada nos estudos que serviram de base à investigação (Martínez, 2015; L. Su et al., 2017; Thompson & Barton, 1994). Desta forma, foi possível perceber como é que as práticas adotadas pela unidade hoteleira em estudo, anteriormente estudadas, são percecionadas pelos hóspedes, e se realmente influenciam a sua satisfação e a possibilidade de retorno.

A amostra recolhida - 148 questionários de hóspedes – revela identificar-se maioritariamente com a atitude “ecocêntrica”, ou seja, consideram-se indivíduos que valorizam a Natureza como ela é, e que por isso merece proteção pelo seu valor intrínseco, resultados também apresentados no estudo de Thompson & Barton (1994). No entanto, quando apresentadas as práticas de RSC adotadas pelo hotel, os inquiridos tendem para uma média de respostas intermédia – “não concordo nem discordo” -, o que evidencia que ainda não têm uma opinião bem estruturada relativamente às práticas apresentadas. O que sugere que os hóspedes do *Meliã Ria Hotel & Spa*, ainda não percecionam muito estas práticas neste contexto, mas, avaliando os resultados, a tendência é positiva. Por isso, a unidade hoteleira em estudo deveria comunicar melhor a sua política de RSC, uma vez que trará maior confiança do público pelas iniciativas de RSC (Kim & Kim, 2017). Os itens que revelam média mais baixa estão relacionados com a dimensão ambiental, resultados também apresentados no estudo de Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque (2013). O que pode revelar que as práticas podem não estar assim tão expostas ao hóspede durante a sua estadia, como é evidenciado pela perspetiva

interna, o que pode levar a descredibilização da unidade hoteleira, perante a sua política de RSC. Desta forma, tal como referido anteriormente, a unidade hoteleira deve reforçar a sua comunicação neste tema, de modo a reforçar a sua reputação de uma organização socialmente responsável (Sajjad et al., 2018). No entanto, o fator mais valorizado inclui itens relativos à dimensão social e económica. O que se apresenta como um resultado que distingue o estudo de autores que defendem que a dimensão económica influencia negativamente o apoio dos consumidores por políticas de RSC (Xiao et al., 2017); mas que é positivo no sentido que são consistentes com a ideia de que a principal atividade empresarial de qualquer empresa que enfatiza o lucro, é a melhoria do desempenho económico e o sucesso e sobrevivência a longo prazo (Martínez et al., 2013), numa perspetiva sustentável e positiva para o negócio, de modo a satisfazer as necessidades e interesses dos seus *stakeholders*.

No que se relaciona com o cumprimento do último objetivo do estudo é possível concluir que as políticas de RSC influenciam positivamente a satisfação e a fidelização dos hóspedes, conforme a literatura também evidencia (Prud'homme & Raymond, 2013; L. Su et al., 2017). Apesar dos modelos de regressão estimados terem um poder explicativo baixo, é importante sublinhar o resultado, na medida em que para as organizações, cujo primeiro objetivo é a manutenção da sua estabilidade financeira – como é indicado na definição do modelo de negócio sustentável da MHI (Meliã Hotels International, 2017) –, este é um indicador que serve como argumento para estimular um maior envolvimento das organizações para com atividades ligadas à RSC (Serra-Cantallops et al., 2018). O que, de certa forma, irá dar alento ao investimento inicial executado pela organização, como foi indicado em entrevista à diretora da unidade hoteleira em estudo, compensando o mesmo com o valor social que a política de RSC cria junto dos seus clientes (Calveras & Ganuza, 2018), o que por si só é um dos objetivos da MHI na persecução deste tipo de políticas (Meliã Hotels International, 2019a). Quanto à avaliação da satisfação e fidelização dos hóspedes do *Meliã Ria Hotel & Spa* por si só, é possível inferir que os hóspedes inquiridos apresentam uma elevada satisfação com o serviço providenciado pela unidade hoteleira em estudo e que, efetivamente, consideram voltar ao hotel e promover o hotel a familiares e amigos, assim como falar sobre a política ambiental protagonizada pelo *Meliã Ria Hotel & Spa*, relação essa que também é evidenciada por Prud'homme & Raymond (2013) no seu estudo. O facto de os hóspedes associarem um serviço de qualidade a políticas de RSC na partilha da sua experiência com as pessoas mais próximas, permite a criação de uma imagem positiva não só da unidade hoteleira que experienciaram, mas também da política de RSC protagonizada pela mesma. O que possibilita a promoção indireta da consciencialização de responsabilidade social das organizações nos clientes e consumidores do serviço turístico, desmitificando o pensamento de que este tipo de práticas são mais um truque de marketing das organizações para a obtenção de lucro (Calveras & Ganuza, 2018).

8 Conclusão

8.1 Principais Conclusões

O presente estudo procurou entender o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e a forma como este se apresenta no setor do turismo, procurando, de certa forma, uma fusão entre as áreas científicas de Gestão e Turismo. O estudo então especializou-se na hotelaria, procurando a sua componente prática no estágio curricular desenvolvido no *Meliã Ria Hotel & Spa*, o que se tornou a tela para o desenvolvimento do estudo, onde a partir dos recursos disponibilizados pela organização, a disponibilidade das equipas e a colaboração dos hóspedes, permitiu a exploração do tema de investigação. Assim, a partir de uma metodologia de investigação mista procedeu-se à recolha e análise das práticas de RSC adotadas pela unidade hoteleira e promovidas na política de RSC, protagonizada pela marca mãe – *Meliã Hotels International*. Posteriormente, analisou-se de que forma este tipo de políticas poderiam afetar a satisfação e a fidelização dos hóspedes da unidade hoteleira.

Em suma, o conceito de RSC é proposto pelas organizações internacionais (World Tourism Organization & United Nations Development Programme, 2017) e, também visto pela indústria hoteleira (Prud'homme & Raymond, 2013) como um mecanismo que operacionaliza o conceito de desenvolvimento sustentável, sugerindo a literatura a sua análise por uma ótica tripla – social, ambiental e económica. Efetivamente, em termos governativos centrais, pretende-se que as empresas sejam cada vez mais sustentáveis nas suas operações, que pensem cada vez mais nas consequências que os negócios têm para a sociedade e como é que os mesmos podem ter um impacto positivo no ambiente em que se inserem, e, por conseguinte, como podem melhorar as condições ambientais, sociais e económicas desse mesmo meio. É importante salientar que estas são apenas linhas orientadoras, que no fundo servem para guiar as organizações. Pelo que se conclui que os organismos governativos (*policymakers*) dão espaço às organizações para criarem as suas próprias medidas, ações e linhas orientadoras (visão e missão).

No presente estudo é enfatizada a teoria do *stakeholder*, tendo em conta a tipologia do *stakeholder*, ou seja, entendendo que existem *stakeholders* internos e externos à organização. Neste sentido, e tendo em conta que o estudo se baseia na análise da RSC no setor hoteleiro, através de medidas implementadas no contexto prático, entende-se que a análise dessas mesmas práticas deve ser executada de acordo com a perspetiva interna e externa da organização e da forma como estas práticas as vão influenciar. Desta forma, a teoria do *stakeholder* mostra-se imprescindível para as organizações terem em consideração as expectativas e necessidades que todos os seus *stakeholders* mostram. Por outro lado, a *Teoria Triple Bottom Line*, justifica a ênfase colocada nos relatórios anuais, pois, mais que evidenciar a performance financeira da organização, visam dar a conhecer a

performance social e ambiental que uma organização traz a todos os seus *stakeholders*. Numa perspetiva de melhoria contínua dos negócios face, não só aos *stakeholders* internos, mas sobretudo para os externos.

Assim, o estudo permitiu analisar a política de RSC da MHI, assim como a sua implementação numa das suas unidades hoteleiras – *Meliã Ria Hotel & Spa*. Os resultados do estudo evidenciam que a MHI procura intensivamente a melhoria contínua dos seus processos, numa perspetiva sustentável, e a comunicação da sua intenção de se tornar líder na sustentabilidade no setor hoteleiro. Revelando assim uma estrutura sólida no que toca à sua política de RSC, pensada através das três dimensões (ambiental, social e económica), por forma a dar resposta aos objetivos de desenvolvimento sustentável, propostos pelas Nações Unidas – organização internacional que a companhia hoteleira pretende a associar a sua imagem, de forma a melhorar a sua reputação junto das restantes empresas do setor, assim como junto dos clientes. Como tal, apresenta um relatório anual de contas onde é incorporado o relatório de sustentabilidade da organização, alinhado com as tendências atuais de reporte, nomeadamente em conformidade com as diretrizes GRI- *Global Reporting Initiative*; para além disso os seus conteúdos são submetidos a validação externa, o que revela preocupação da organização pela melhoria dos seus procedimentos e processos de gestão para a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Na análise da realidade local desta política, notou-se inicialmente uma rigidez à mudança por parte da equipa da unidade hoteleira em estudo relativamente aos novos procedimentos propostos pela marca mãe, pela falta de tempo de planeamento que foi dada às unidades hoteleiras, o que é naturalmente considerável, no entanto, com facilidade a unidade hoteleira adaptou-se à nova realidade. Numa perspetiva interna à organização os resultados da análise permitiram inferir que as alterações dos procedimentos deveriam ter sido acompanhadas pela formação das equipas, para uma melhor adaptação e compreensão das mesmas face à política de RSC protagonizada pelo grupo, uma vez que são as equipas operacionais que executam as medidas de implementação (Sourvinou & Filimonau, 2018). Para além disso, permitiria também o desenvolvimento do sentido de compromisso no seio das equipas pela política de RSC; assim como serviria de estímulo à sua melhor implementação, por forma a contribuir para a construção de uma imagem de sustentabilidade associada à marca e ao hotel. Neste seguimento, contribuiria também para que o comportamento das equipas operacionais influenciasse de forma mais significativa os hóspedes com quem contactam, contribuindo, de certa forma, para construção de um turismo mais responsável (Luu, 2017). No que respeita à perspetiva externa da unidade hoteleira, conclui-se que apesar de existir um conjunto de práticas já adotadas, a política deve ser mais bem exteriorizada pela organização, por meio de comunicação indireta (por exemplo, a associação da unidade hoteleira a programas de certificação em prol da sustentabilidade), uma vez que traz um efeito mais positivo junto dos consumidores na

aceitação deste tipo de políticas (Gürlek et al., 2017). Mas complementar também com o reforço da comunicação direta na unidade hoteleira, durante a estadia do hóspede. Para que, por um lado, se construa uma reputação de organização socialmente responsável, em específico da unidade hoteleira em estudo, junto dos utilizadores do serviço, como por outro lado constitua uma medida de consolidação da estratégia de comunicação da MHI, contribuindo assim para a vantagem competitiva da organização, tal como a literatura indica (Bagur-Femenías et al., 2015). Adicionalmente, acha-se pertinente a monitorização das alterações que as práticas de RSC, implementadas desde o início do ano de 2019 na unidade hoteleira, respeitantes à eliminação de produtos de plástico de uso único, propostas pela MHI, assim como a desmaterialização de procedimentos (eliminação do papel no tratamento das reservas de alojamento), propostas pelo grupo HH. De forma, a medir o impacto económico da sua implementação, ou seja, entender a diferença em termos de custos e poupança que as práticas implementadas geraram (Suárez-Cebador et al., 2018).

8.2 Limitações do estudo

Desde o início desta investigação que se entendeu que seria uma caminhada desafiante, onde haveria bastante informação de contextualização do conceito e compilações de medidas para aplicar, assim como organismos e novos projetos que visam o cumprimento de tais perspetivas. No entanto, à medida que a caminhada se afunila para o principal objetivo da investigação, a informação deixa de ser tão rica, até mesmo escassa. Estudos que cruzam a Responsabilidade Social Corporativa e a Satisfação e Fidelização dos Hóspedes tornam-se escassos, assim como é evidenciado por outros autores (Serra-Cantallops et al., 2018), o que não deixa de ser um desafio e uma oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Antes da análise da investigação, é necessário ter presente que a mesma retrata uma realidade individual, uma vez que são analisados dados relativos à unidade hoteleira em estudo, que apesar de se fazer uma análise macro da política de RSC protagonizada pela marca MHI, não deixa de ter os olhos da análise de apenas uma unidade hoteleira do grupo. Adicionalmente, uma outra grande limitação da pesquisa foi a falta de disponibilidade dos hóspedes para a colaboração no estudo, o que implicou uma amostra relativamente pequena, tendo em conta a capacidade da unidade hoteleira em estudo e a época da aplicação do inquérito (finais de época alta de hóspedes em que o motivo da estada é lazer, e início da época alta de hóspedes cujo motivo é negócios).

Apesar dos resultados do estudo serem positivos, tendo em conta o objetivo do mesmo, a qualidade dos resultados, respeitante ao objetivo “Analisar o impacto que as perceções dos hóspedes pelas práticas de RSC adotadas pelo hotel têm na sua satisfação e fidelização”, é baixa, uma vez que o nível de explicação, de ambos os modelos de regressão desenvolvidos, concentra-se em cerca de 20%.

8.3 Sugestões para estudos futuros

Considera-se que para investigações futuras seria benéfica a aplicação dos questionários numa outra época do ano, uma vez que o turismo é um setor muito condicionado pela sazonalidade, e que diferentes segmentos de cliente visitam as unidades hoteleiras em diferentes épocas do ano. As atitudes em relação ao ambiente, na presente investigação são exploradas de forma independente em relação às práticas de RSC adotadas pela unidade hoteleira e, posteriormente, analisadas de acordo com o seu nível de relação. No entanto, considera-se interessante uma análise em maior profundidade, talvez numa perspetiva sociológica, de forma a perceber até que ponto os indivíduos que se consideram ambientalmente responsáveis aplicam essa atitude na prática, e em que contexto. Na unidade hoteleira em estudo, como foi sido desenvolvido na presente investigação, foi alvo de implementação de novas diretrizes propostas pela cadeia hoteleira espanhola – *Melia Hotels International* -, onde a mais significativa foi anunciada na FITUR em janeiro de 2019, com a eliminação de plástico de uso único. Durante o mesmo ano foi alvo também de várias reformas, especialmente de *rebranding* de elementos figurativos apresentados aos clientes, cujas alterações não foi possível incluir no presente estudo, por terem sido efetivamente incluídas nos procedimentos apenas no 3º trimestre do ano de 2019, o que não permitiu a sua análise em profundidade. Neste seguimento, considera-se uma boa oportunidade de estudo, a replicação da presente investigação no período de 2020, de forma a captar a perspetiva dos hóspedes após as alterações que a unidade hoteleira sofreu durante todo o período de alterações, fazendo uma comparação de resultados.

9 Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (vol. 3, pp. 855–879). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- AHP. (2019). Press Releases. Retrieved September 15, 2019, from <https://www.hoteis-portugal.pt/site/details?type=press-release&id=208&pid=24>
- Ambitur. (2019, July). Hoti Hotéis premiado com nove selos We Care, 1. Retrieved from <https://www.ambitur.pt/hoti-hoteis-premiado-com-nove-selos-we-care/>
- Amos, A. O., & Uniamikogbo, E. (2016). Sustainability and Triple Bottom Line: an Overview of Two Interrelated Concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(January), 88–126. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/SustainabilityandTrippleBottomLine-AnoverviewoftwointerrelatedConcepts (1).pdf
- Associação Bandeira Azul da Europa. (2014). Sobre – Green Key. Retrieved October 3, 2019, from <https://greenkey.abae.pt/sobre/#quem-somos>
- Bagur-Femenías, L., Martí, J., & Rocafort, A. (2015). Impact of sustainable management policies on tourism companies' performance: the case of the metropolitan region of Madrid. *Current Issues in Tourism*, 18(4), 376–390. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932757>
- Baumol, W. J., Likert, R., Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). *A new rationale for corporate social policy. Committee for Economic Development. Supplementary paper, no. 31*. Retrieved from <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>
- Bergin-Seers, S., & Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109–119. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.5>
- Bilhin, J. A. de F. (2006). *Teoria organizacional : estruturas e pessoas*. (I. S. de C. S. e Políticas, Ed.) (5ª ed. rev). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Retrieved from https://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=207134&shelfbrowse_itemnumber=398636#shelfbrowser
- Blinova, E. A., Gregorić, M., Dedusenko, E. A., & Romanova, M. M. (2018). Corporate Social Responsibility in Tourism: International Practices. *European Research Studies Journal*. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/971585.2018_XXI_3_51.pdf
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188–204. <https://doi.org/10.1177/0010880404273891>
- Borges, A. P., Vieira, E. P., & Rodrigues, P. (2019). The perception of corporate social responsibility of the city of Porto. *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2017-0097>
- Bowen. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.

- Cabral, M. C. (2017). *ESTRATÉGIA TURISMO 2027 LIDERAR O TURISMO DO FUTURO*. Retrieved from <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Calveras, A., & Ganuza, J.-J. (2018). Corporate Social Responsibility and and product quality. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(4), 804–829. <https://doi.org/10.1111/jems.12264>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Castiñeira, Á., Arroyo, L., & Curtó, F. (2018). *La contribución de las empresas Españolas a los objetivos de Desarrollo Sostenible* (No. 1st). *Observatorio de los ODS*. Barcelona. Retrieved from https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/825331/la_contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_los_ods_informe_completo_es.pdf
- CDP Worldwide. (2019a). Companies scores. Retrieved November 26, 2019, from <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>
- CDP Worldwide. (2019b). Página Inicial - CDP. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.cdp.net/pt>
- Centro Regional de Informação das Nações Unidas. (2019). 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Retrieved January 28, 2019, from <https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>
- Clarkson, M. E. (1995). A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education. Research Methods in Education* (5th ed.). London: RoutledgeFalmer. <https://doi.org/10.4324/9780203224342>
- Comissão Europeia. (2011). *COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- Declaração de Retificação n.º 49/2015, Pub. L. No. 49/2015, Diário da República n.º 214/2015, Série I de 2015-11-02 9359 (2015). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria-Geral. Retrieved from <https://data.dre.pt/eli/declretif/49/2015/11/02/p/dre/pt/html>
- Deloitte. (2018). *Atlas da Hotelaria 2018*. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/Atlas da Hotelaria 2018_PT_20-6-2018v2.pdf
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Dörnyei, Z., & Zoltán, D. (2007). *Research methods in applied linguistics : quantitative, qualitative, and mixed methodologies*. Oxford University Press. Retrieved from <http://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=280623#>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50–63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x>
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94–104. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2017.09.002>
- European Commission. (2019). The European Sustainability Award. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/multi-stakeholder-platform-sdgs/european-sustainability-award_en
- Eusébio, M. C. D. A. (2006). *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional O caso da Região Centro de Portugal* (Doctoral dissertation). Universidade de Aveiro. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10773/1839>
- Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2018). CSR and consumer behavioral responses: the role of customer-company identification. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 460–477. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2017-0017>
- Forética. (2019). Clúster de Cambio Climático - Forética. Retrieved November 26, 2019, from <https://foretica.org/proyectos-y-soluciones/cluster-de-cambio-climatico/>
- François-Lecompte, A., & Prim-Allaz, I. (2009). Les Français et le tourisme durable : proposition d'une typologie. *Management & Avenir*, 29(9), 308. <https://doi.org/10.3917/mav.029.0308>
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory : the state of the art*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- García de Leaniz, P. M., & Rodríguez Del Bosque Rodríguez, I. (2015). Exploring the Antecedents of Hotel Customer Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 24(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.891961>
- Global Compact Network Portugal. (2019). UN Global Compact - Network Portugal. Retrieved November 13, 2019, from <https://globalcompact.pt/>
- GRACE, & Instituto Ethos. (2011, December). Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas, 1–112. Retrieved from http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/Guia-Pratico-GRACE-Final-com-capa_2760.pdf
- GRI. (2019). About GRI. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

- Grosbois, D. de. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896–905. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.10.008>
- Gürlek, M., Düzgün, E., & Uygur, S. M. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? the role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409–427. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0177>
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, 64–76. Retrieved from <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475. <https://doi.org/10.1108/09596110710775129>
- Hoti Hoteis. (2019). Unidade hoteleira é referência em turismo sustentável. Retrieved September 3, 2019, from <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/media/noticias/unidade-hoteleira-e-referencia-em-turismo-sustentavel.aspx?PID=454&M=NewsV2&Action=1>
- HOTI HOTEIS. (2019). Hotéis unidos no combate às alterações climáticas e redução das emissões. Retrieved September 3, 2019, from <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/media/noticias/hoteis-unidos-no-combate-as-alteracoes-climaticas-e-reducao-das-emissoes-.aspx?PID=454&M=NewsV2&Action=1>
- Hoti Hotéis. (2019a). Hoti Hotéis - Directório de Hotéis. Retrieved October 20, 2019, from <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/directorio-de-hoteis.aspx>
- Hoti Hotéis. (2019b). O Grupo. Retrieved January 28, 2019, from <https://www.hotihoteis.com/pt-pt/o-grupo.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo : 2018*. Lisboa. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2
- ISO. (2010). ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility. Retrieved November 3, 2019, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- Jalilvand, M. R., Khazaei Pool, J., Balouei Jamkhaneh, H., & Tabaeian, R. A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 601–618. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068>
- Jeurissen, R. (2000). John Elkington, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229–231. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>
- Kim, S. B., & Kim, D. Y. (2017). Antecedents of corporate reputation in the hotel industry: The moderating role of transparency. *Sustainability (Switzerland)*, 9(6), 951. <https://doi.org/10.3390/su9060951>
- Krisnawati, A., Yudoko, G., & Bangun, Y. R. (2014). Development path of corporate social

- responsibility theories. *World Applied Sciences Journal*, 30(30 A), 110–120. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.17>
- Leaniz, P. M. G. de, Crespo, Á. H., & López, R. G. (2018). Customer responses to environmentally certified hotels: the moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1160–1177. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349775>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Levy, S. E., & Park, S.-Y. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 147–154. <https://doi.org/10.1375/JHTM.18.1.147>
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2007.05.011>
- Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2019). How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2018-0160>
- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867–2900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- Martínez, P. (2015). Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 896–917. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0115>
- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). Perspectives and practices of csr in the hospitality industry: Analyzing a case study. *Tourismos*, 8(2), 1–19. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/FINAL_PAPER.pdf
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring Corporate Social Responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365–385. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.784154>
- Mcdonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *International Journal of Corporate Sustainability*, 9(3), 251–258.

- Meliã Hotels International. (2013). Discover Meliã Hotels International | Meliã Hotels International. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.meliahotelsinternational.com/en/about-us/discover-mhi>
- Meliã Hotels International. (2016). Meliã Hotels International and UNICEF renew their commitment to children. Retrieved October 13, 2019, from <https://www.meliahotelsinternational.com/en/newsroom/our-news/melia-hotels-international-and-unicef-renew-their-commitment-children>
- Meliã Hotels International. (2017). *CORPORATE RESPONSIBILITY POLICY*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/CORPORATE_RESPONSIBILITY_POLICY.pdf
- Meliã Hotels International. (2018a). *Código Ético*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/EthicalDocs/Código_ético_EN/codigo-etico-mhi_portugues.pdf
- Meliã Hotels International. (2018b). *HUMAN RIGHTS POLICY*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/Politica_DDHH_2018_VF_EN.PDF
- Meliã Hotels International. (2018c). *Integrated Annual Report*. Retrieved from <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informes-anuales>
- Meliã Hotels International. (2018d). *PHILANTHROPY POLICY*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/Politica_filantropia_2018_EN.PDF
- Meliã Hotels International. (2018e). *STAKEHOLDER RELATIONSHIPS POLICY*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/Politica_relacion_con_grupos_de_interes_2018_EN.PDF
- Meliã Hotels International. (2019a). *Consolidated Management Report and Annual Accounts*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/2018_Management_report_&_Consolidated_annual_accounts_MHI.pdf
- Meliã Hotels International. (2019b). Corporate responsibility - Official Meliã corporate website. Retrieved October 8, 2019, from <https://www.meliahotelsinternational.com/en/our-company/reputation-sustainability/corporate-responsibility>
- Meliã Hotels International. (2019c). *Directorio 2019 - Nuestrs Hoteles*. Retrieved from https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/MHI_DIRECTORIO_ESP_2019.pdf
- Meliã Hotels International. (2019d). Meliã Hotels International reveals its 2020 vision at FITUR and its 100% Tech Room. Retrieved October 27, 2019, from <https://www.meliahotelsinternational.com/en/newsroom/our-news/melia-hotels-international-reveals-its-2020-vision-at-fitur-and-its-100-tech-room>

- Meliã Ria. (2018). Home - Meliã Ria Hotel & Spa. Retrieved October 20, 2019, from <https://www.meliaria.com/>
- Middleton, V. T. C., & Hawkins, R. (2009). *Sustainable tourism: A marketing perspective. Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford; Woburn, MA: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080938387>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Retrieved from https://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=50647&shelfbrowse_itemnumber=169109#holdings
- Mohammed, A., & Rashid, B. (2018a). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 358–364. <https://doi.org/10.1016/J.KJSS.2018.04.001>
- Mohammed, A., & Rashid, B. (2018b). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 358–364. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.04.001>
- Ouyang, Z., Wei, W., & Chi, C. G. (2019). Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 353–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.015>
- Palacios-Florencio, B., Junco, J. G. del, Castellanos-Verdugo, M., & Rosa-Díaz, I. M. (2018). Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1273–1289. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1447944>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPSS 2ª EDIÇÃO*. Sílabo. Retrieved from <https://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=288270>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPSS*. (M. Robalo, Ed.) (6ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.003>
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2016). Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry: A case study of five Canadian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 609–639. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2014-0629>
- Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2018). Social responsibility and total quality in the hospitality industry: does gender matter? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(5), 722–739. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1401631>
- Raimi, L. (2017). Understanding theories of corporate social responsibility in the Ibero-American hospitality industry. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 11, 65–88. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011004>

- Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). THE EFFECTS OF CORPORATE REPUTATION PERCEPTIONS OF THE GENERAL PUBLIC ON SHAREHOLDER VALUE. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 36, 945–956. <https://doi.org/10.1002/smj.2248>
- Rede RSO PT, & GT ISO 26000. (2013). Glossário de Responsabilidade Social. Retrieved from http://cite.gov.pt/assts_scratches/Gloss_rsopt.pdf
- Remenyi, D. (2017). *Dictionary of Research Concepts and Issues* (2nd ed.). Reading: ACPIL. Retrieved from http://www.academic-bookshop.com/ourshop/prod_6368849-Dictionary-of-Research-Concepts-and-Issues-Second-Edition.html
- RobecoSAM. (2019). DJSI Index Family. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html>
- Sajjad, A., Jillani, A., & Raziq, M. M. (2018). Sustainability in the Pakistani hotel industry: an empirical study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, CG-12-2017-0292. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2017-0292>
- Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015)*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15–38. <https://doi.org/10.1177/1938965517719267>
- Sherman, W. R. (2012). The triple bottom line: The reporting of “Doing Well” & “Doing Good.” *Journal of Applied Business Research*, 28(4), 673–682. <https://doi.org/10.19030/jabr.v28i4.7051>
- Sourvinou, A., & Filimonau, V. (2018). Planning for an environmental management programme in a luxury hotel and its perceived impact on staff: an exploratory case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 649–667. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1377721>
- Su, L. J., Hsu, M. K., & Swanson, S. (2017). The Effect of Tourist Relationship Perception on Destination Loyalty at a World Heritage Site in China: The Mediating Role of Overall Destination Satisfaction and Trust. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(2), 180–210. <https://doi.org/10.1177/1096348014525630>
- Su, L., Pan, Y., & Chen, X. (2017). Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.013>
- Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722–732. <https://doi.org/10.1002/csr.1489>
- Thompson, S. C. G., & Barton, M. A. (1994). Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment. *Journal of Environmental Psychology*, 14(2), 149–157. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80168-9](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80168-9)
- UNICEF. (2019). Major corporate partners | UNICEF Corporate and Philanthropic Partnerships | UNICEF. Retrieved October 13, 2019, from https://www.unicef.org/corporate_partners/index_25124.html

- United Nations. (2016). *The Millennium Development Goals Report 2015*. (C. Way, Ed.), *The Millennium Development Goals Report 2015*. New York: UN. <https://doi.org/10.18356/6cd11401-en>
- United Nations. (2018). The Sustainable Development Agenda - United Nations Sustainable Development. *About*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- United Nations Industrial Development Organization. (2019). What is CSR? | UNIDO. Retrieved November 3, 2019, from <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Vaughan-Whitehead, D., Messina, J., Pokornà, M., Meer, M. van der, & Willi, E. (2019). *The Sustainability Yearbook 2019*. Zurich, Switzerland. Retrieved from <https://yearbook.robecosam.com/pt/downloads/>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oslo. Retrieved from https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/international-cooperation/2030agenda/un-_milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html
- World Tourism Organization. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition. International Tourism Highlights, 2019 Edition*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- World Tourism Organization, & United Nations Development Programme. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
- Xiao, Q., Yoonjoung Heo, C., & Lee, S. (2017). How do consumers' perceptions differ across dimensions of corporate social responsibility and hotel types? *JOURNAL OF TRAVEL & TOURISM MARKETING*, 34, 694–707. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10548408.2016.1232671>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing : integrating customer focus across the firm* (4th ed.). Boston (MA): McGraw-Hill/Irwin. Retrieved from http://opac.ua.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=216064&shelfbrowse_itemnumber=100647#holdings

10 Apêndices

10.1 Apêndice 1 – Processo de Construção das Práticas de RSC incluídas no Inquérito por Questionário

Tabela 35 - Processo de Construção das Práticas de RSC incluídas no Inquérito por Questionário

Dimensão	Fonte	Perspetiva Interna – Resultado das Entrevistas	Perspetiva Externa - Itens do Questionário
Ambiental	Entrevistas	Colocação de panfleto/autocolante de sensibilização para a consciência ambiental dos hóspedes nos quartos.	O hotel contribui para a consciencialização ambiental dos hóspedes.
	Entrevistas	Colocação de sinal de sugestão para não trocar papel higiénico, quando ainda não terminado, em quartos onde os hóspedes vão continuar no hotel.	
	Entrevistas	Consciencialização dos hóspedes/utilizadores para o uso responsável dos recursos (água, toalhas, ...).	
	Entrevistas	Durante a época de inverno o ar condicionado é desligado pelas funcionárias responsáveis pela limpeza dos quartos que ficaram desocupados.	O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com a poupança de recursos e reaproveitamento de materiais, de forma a haver o mínimo de desperdício.
	Entrevistas	As toalhas e lençóis e fronhas que aparentam não ter sido utilizados não são trocados.	
	Entrevistas	Reutilização de decorações vivas (por exemplo: flores), sempre que estas se encontrem ainda em condições para integrar uma nova decoração.	
	Entrevistas	Reaproveitamento de garrafas de água abertas para o depósito de água das máquinas de café dispostas no espaço destinado aos <i>coffee breaks</i> , uma vez que estão abertas e não podem ser utilizadas novamente.	
	Entrevistas	Os consumíveis do pequeno-almoço (manteiga, pacotes de açúcar, palhetas de café, pacotes de chá, ...) assim com os guardanapos de papel daí resultantes não utilizados pelo cliente, apesar de terem ido para a mesa, aquando da recolha da loiça, são reaproveitados, sendo que não foram abertos ou utilizados.	
	Entrevistas	Reutilização de materiais deixados para outras ocasiões.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Reguladores de fluxos de água.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Cisternas de autoclismos com botão duplo e reguláveis no volume de descargas.	
	Entrevistas	É executada uma gestão de desperdícios provenientes das funções operacionais da secção (Ex.: monitorização dos recursos utilizados – papel, água, ...).	
	Entrevistas	É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à utilização por parte dos hóspedes.	
	Entrevistas	Ar condicionado programado para que só arranque quando solicitado no comando de parede.	
	Entrevistas	Formação dos colaboradores sobre boas práticas de gestão de recursos no trabalho.	

Entrevistas		A comida que sobra no buffet do pequeno-almoço é guardada de um dia para o outro, dependendo da sua validade. No entanto a partir dessa data toda a comida é encaminhada para o refeitório dos funcionários ou para o lixo, dependendo do seu estado de conservação.	O hotel e o seu <i>staff</i> preocupam-se com o desperdício de alimentos.
Entrevistas		A comida que resta dos <i>coffee breaks</i> é canalizada para o refeitório dos funcionários, de forma a minimizar o desperdício de bens alimentares.	
Entrevistas		A comida que sobra de grandes eventos (almoços e jantares) é acondicionada, congelada e arrecadada, sendo aproveitada para a consumo interno do hotel.	
Entrevistas		Comunicação integrada com outros departamentos de forma a articular da melhor forma o desperdício de alimentos. (Ex.: melhoria das ementas dos <i>coffee breaks</i>)	
Entrevistas		Separação dos resíduos utilizados para a limpeza dos quartos.	É executada a separação de resíduos e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.
Entrevistas		É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.	
Entrevistas		Separação de lixo (cartão, vidro, plástico e lixo comum).	
Entrevistas		É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.	
Meliã Hotels International (2019a)		Substituição dos materiais de plástico descartável por produtos mais ecológicos e sustentáveis.	No hotel existem caixotes para a separação do lixo.
Meliã Hotels International (2018c)		Integração de materiais sustentáveis.	
Entrevistas		No Spa são utilizados produtos apenas de origem natural.	No hotel existe a substituição do plástico descartável por materiais mais sustentáveis (ex.: papel, madeira, ...).
Meliã Hotels International (2018c)		Pontos de carregamento para carros elétricos.	No hotel existe a utilização de produtos e materiais de origem natural e mais amigos do ambiente.
			No hotel existem pontos de carregamento para veículos elétricos.

	Meliã Hotels International (2018c)	Vidros duplos com quebra térmica (<i>termal break</i>) e filtro solar.	O próprio hotel e a forma como está edificado aproveita os recursos naturais para um melhor desempenho energético.
	Meliã Hotels International (2018c)	Sistemas de recuperação de águas cinzentas (residuais) e pluviais.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Melhoria no isolamento de tubagem para redução de perdas térmicas.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Iluminação LED regulável com recurso a deteção de presença e luz natural.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Aquecimento das águas das piscinas com energia residual.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Seleção de fornecedores com certificação ambiental e de qualidade.	O hotel é ambientalmente responsável.
	Meliã Hotels International (2018c)	Equipamento com classificação de eficiência energética.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Análise de integração de energias renováveis.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Certificação para o Sistema de Gestão de Energia – ISO 50001 / ISO 14001 (certificação de Gestão Ambiental).	
	Meliã Hotels International (2018c)	Adoção de critérios de seleção de fornecedores ligados à sustentabilidade, ética e responsabilidade.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Seleção de fornecedores com certificação ambiental e de qualidade.	<p>A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e <i>Golden Book</i>.</p> <p>Os produtos e negócios da comunidade local são promovidos pelo hotel.</p> <p>As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.</p>
Social	Entrevistas	Colocação de livro (<i>Golden Book</i>) de publicitação da região envolvente e produtos locais.	
	Entrevistas	Promoção de produtos desenvolvidos pela comunidade local.	
	Entrevistas	Prioridade a produtos desenvolvidos pela comunidade local ou provenientes de produtores locais aquando da seleção.	
	Entrevistas	Apresentação e mostra de produtos/equipamentos desportivos provenientes de marcas portuguesas (Susana Gateira e Patuá).	
	Entrevistas	Prioridade de equipamentos nacionais aquando da seleção dos mesmos.	
	Entrevistas	Ementa adaptada a diferentes tipos de alimentação.	

	Entrevistas	É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.	É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.
	Entrevistas	Critério de avaliação dos colaboradores da manutenção é o desenvolvimento de projetos inovadores.	Não aplicável
	Entrevistas	Recrutamento de colaboradores provenientes da comunidade local.	Não aplicável
	Entrevistas	São divulgados projetos de cariz social aos hóspedes.	Existe a divulgação projetos de cariz social aos hóspedes. (Ex.: Terra dos Sonhos)
Económica	Entrevistas	É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à estadia dos hóspedes.	Não aplicável
	Entrevistas	Bloqueio de pisos quando a procura é baixa, de forma a encaminhar a ocupação do hotel apenas para certos pisos para possível poupança de recursos (eletricidade, ar condicionado, serviço de limpeza, água, ...).	
	Entrevistas	Utilização eficiente dos recursos – reaproveitamento do papel, adaptação das impressoras para impressão a frente e verso e preto e branco.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Monitorização e análise da energia, água e emissões.	
	Entrevistas	Gestão de recursos humanos de acordo com o nível de trabalho existente.	
	Entrevistas	É executada uma gestão de desperdícios provenientes das funções operacionais do hotel. (Ex.: monitorização dos recursos utilizados – papel, água, ...).	
	Entrevistas	É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à estadia dos hóspedes.	
	Meliã Hotels International (2018c)	Trabalho em cooperação com companhias de serviço de energia (ESCO), para a redução/poupança de energia.	
	Entrevistas	Esforço para minimização de custos – papel, consumíveis de impressoras, ...	
	Entrevistas	Contratação com fornecedores para recolha de resíduos excedentes (<i>toners</i> de impressoras).	
	Entrevistas	Estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.	A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.

Meliã International (2018c)	Hotels	Código de ética da marca <i>Meliã</i> partilhado com os <i>stakeholders</i> .	Código de ética da marca <i>Meliã</i> partilhado com os clientes.
--------------------------------	--------	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

10.2 Apêndice 2 – Quadro das Entrevistas das Chefias e Diretora

Entrevistados	Departamento	Função	Idade	Gênero	Duração da Entrevista
E1	Direção	Diretora Geral	44	Feminino	01:29:07
E2	Receção	Chefe de Receção	34	Feminino	00:31:32
E3	Andares/ <i>Housekeeping</i>	Governanta	38	Feminino	00:25:18
E4	Restaurante	Chefe de Restaurante	26	Masculino	00:24:31
E5	Cozinha	Chef de Cozinha	32	Masculino	00:41:33
E6	Economato/ Compras	Ecónomo	38	Masculino	00:15:00
E7	<i>Health Club</i>	Diretora de Spa	32	Feminino	00:11:39 ⁴
E8	El Spa	Diretora Técnica do <i>Health Club</i>	30	Feminino	
E9	Manutenção	Chefe de Manutenção	28	Masculino	00:30:34

Figura 6 - Quadro das Entrevistas das Chefias e Diretora

Fonte: Elaboração Própria.

⁴ As entrevistadas preferiram que a entrevista decorresse em conjunto, pela falta de disponibilidade para a sua execução.

10.3 Apêndice 3 – Questionário Base (Antes do Pré-teste)



Universidade de Aveiro

Este questionário insere-se num estudo para o desenvolvimento de uma dissertação do Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro, intitulando-se de "A Responsabilidade Social na Hotelaria". Este estudo tem como finalidade perceber como é que a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa pelo *Meliá Ria Hotel & Spa* influencia a satisfação dos hóspedes relativamente ao serviço prestado pelo hotel.

Os respondentes deste questionário devem ser hóspedes no hotel referido anteriormente, ou seja, devem pernoitar no hotel pelo menos uma noite.

Este questionário respeita as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo a segurança e a confidencialidade das informações recolhidas, em estrito cumprimento com o Regulamento Geral de Proteção de dados (RGPD). A responsável pelo tratamento dos dados é a aluna que está a desenvolver o estudo. O Encarregado da Proteção de dados (EPD) da Universidade de Aveiro que garante a conformidade do tratamento de dados pessoais com a legislação em vigor, está disponível através do endereço de correio eletrónico epd@ua.pt. O acesso e tratamento dos dados apenas são autorizados aos investigadores do projeto, de acordo com a finalidade do mesmo. Após a recolha, os dados são anonimizados e armazenados durante cinco anos.

Os inquiridos têm direito:

- a aceder aos seus dados e a receber informação sobre o processamento dos seus dados pessoais;
- a retificar imprecisões sobre os seus dados pessoais durante o período de recolha dos mesmos;
- a eliminar os seus dados pessoais;
- a apresentar reclamação a uma Autoridade de Controlo.

Se pretender agir de acordo com os seus direitos poderá contactar-nos com o seu pedido através do seguinte email: mafaldabrito@ua.pt

Todas as respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas neste projeto de investigação.

A sua colaboração será fundamental para a concretização deste estudo.

Tomei conhecimento dos objetivos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos irão ser processados e:

- a) Aceito responder a este questionário _____
b) Não aceito responder a este questionário _____



Universidade de Aveiro

Opinião sobre o Ambiente

Indique com uma cruz (X) a sua **opinião** sobre cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

1- **Discordo Totalmente**

5- **Concordo totalmente**

	1	2	3	4	5
Uma das piores coisas sobre o aumento da população é que demasiadas áreas estão a ser destruídas por causa do desenvolvimento urbano.					
Eu posso desfrutar de passar o tempo em ambientes naturais apenas por uma questão de estar em contacto com a Natureza.					
Às vezes fico triste por ver florestas a serem devastadas para desenvolvimento agropecuário.					
Eu prefiro reservas naturais do que jardins zoológicos.					
Eu preciso de passar tempo em contacto com a Natureza para me sentir feliz.					
Às vezes quando me sinto triste encontro conforto na Natureza.					
Deixa-me triste ver ambientes naturais a serem destruídos.					
A Natureza é valiosa por si mesma.					
Estar em contacto com a Natureza é uma boa forma para reduzir o stress.					
Uma das razões mais importantes para conservar é preservar áreas selvagens.					
Às vezes os animais parecem quase pessoas para mim.					
O ser humano faz parte do ecossistema como os outros animais.					
Ameaças ambientais como o desmatamento e o aumento do buraco da camada de ozono foram exageradas.					
Para mim a maioria dos conservacionistas são pessimistas e em alguns casos paranoicos.					
Eu não acho que a diminuição dos recursos naturais seja assim tão má como a maioria das pessoas acreditam que seja.					
Acho difícil ficar preocupado demais com as questões ambientais.					
Eu não acho que os seres humanos sejam dependentes da Natureza para sobreviverem.					
A maioria dos problemas ambientais vão-se resolver se for dado tempo suficiente.					
Eu sou contra programas de preservação da Natureza, redução da poluição e conservação de recursos.					
Está a ser colocada demasiada ênfase na conservação.					
A pior questão à cerca da desflorestação de floresta tropical é o facto de restringir o desenvolvimento de novos medicamentos.					
A melhor coisa de acampar é o facto de serem umas férias mais baratas.					
Preocupa-me o facto de o ser humano estar a ficar sem reservas de petróleo.					
A ciência e a tecnologia vão eventualmente resolver os problemas da poluição, aumento da população e diminuição de recursos.					



Universidade de Aveiro

	1	2	3	4	5
O que me preocupa mais sobre a desflorestação é que não haverá número suficiente para as gerações futuras.					
Uma das razões mais importantes para manter os lagos e rios limpos é para que as pessoas tenham um lugar para praticar desportos aquáticos.					
A razão mais importante para a conservação é a sobrevivência humana.					
Uma das melhores coisas sobre a reciclagem é que permite poupar dinheiro.					
A natureza é importante pelo que pode contribuir para o prazer e bem-estar dos seres humanos.					
Nós precisamos de preservar os recursos para manter uma qualidade de vida elevada.					
Uma das razões mais importantes para conservar é garantir um alto padrão de vida.					
O desenvolvimento continuado da terra é uma boa ideia, desde que uma elevada qualidade de vida possa ser preservada.					

Práticas de RSC

Indique com uma cruz (X) o seu **nível de concordância** relativo a cada item, de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo Totalmente

5 - Concordo Totalmente

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas no Hotel Meliã Ria	1	2	3	4	5
O hotel contribui para a consciencialização ambiental dos hóspedes.					
O hotel e o seu staff preocupam-se com a poupança de recursos e reaproveitamento de materiais, de forma a haver o mínimo de desperdício.					
O hotel e o seu staff preocupam-se com o desperdício de alimentos.					
É executada a separação de resíduos e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.					
No hotel existem caixotes para a separação e reciclagem do lixo.					
No hotel existe a substituição do plástico descartável por materiais mais sustentáveis. (Ex.: papel, madeira, ...)					
No hotel existe a utilização de produtos e materiais de origem natural e mais amigos do ambiente.					
No hotel existem pontos de carregamento para veículos elétricos.					
O próprio hotel e a forma como está edificado aproveita os recursos naturais para um melhor desempenho energético.					
O hotel é ambientalmente responsável.					
A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e <i>Golden Book</i> .					

3/6



Universidade de Aveiro

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas no Hotel Meliã Ria	1	2	3	4	5
Os produtos e negócios da comunidade local são promovidos pelo hotel.					
As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.					
É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.					
Existe divulgação projetos de cariz social aos hóspedes. (Ex.: Terra dos Sonhos)					
A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.					
O código de ética da marca Meliã é partilhado com os clientes.					

Características da Estadia

Qual foi o motivo da sua estadia:

Nº de noites da sua estadia: _____

- ☐ Lazer, Recreio e Férias
- ☐ Negócios ou Profissional
- ☐ Visita a Familiares e Amigos
- ☐ Saúde
- ☐ Religião
- ☐ Outro: _____

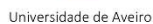
Quantas vezes já esteve alojado neste hotel?

<input type="checkbox"/> É a primeira vez.
<input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes.
<input type="checkbox"/> 5 ou mais vezes.

Quantas vezes já esteve alojado nesta Cadeia Hoteleira – Meliã Hotels & Resorts?

<input type="checkbox"/> É a primeira vez.
<input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes.
<input type="checkbox"/> 5 ou mais vezes.

4/6



Assinale com uma cruz (X) o grau de concordância relativo às afirmações, de acordo com a seguinte escala:

5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
No geral, estou satisfeito com o hotel.					
Estou satisfeito com o serviço que o hotel providencia.					
Estou satisfeito com a minha experiência global neste hotel.					

Assinale com uma cruz (X) o **grau de concordância** relativo às afirmações, de acordo com a seguinte escala:

5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Eu geralmente escolho este hotel como minha primeira opção.					
Eu ficaria neste hotel, embora outros concorrentes tivessem os mesmos atributos ambientais.					
Eu escolheria este hotel como minha primeira opção no futuro.					
Três fazer comentários positivos sobre este hotel à família e amigos e ser honesto sobre a sua proteção ambiental.					

Género:

☐ Feminino ☐ Masculino

Qual é o seu país de origem: _____

Idade: _____ anos

Ocupação:

	Empregado
	Desempregado
	Estudante
	Doméstico
	Reformado

Nível de Instrução:

	Ensino Básico
	Ensino Secundário
	Ensino Superior



600 – 799
800 – 999
1000 – 1199
1200 – 1399
1400 – 1599
1600 – 1799
1800 – 1999
2000 ou +

Tabela realizada com base na tabela de Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem com base na qualificação, em Portugal

Fonte: <https://www.pordata.pt/Portugal/Ganho-n%27%26rdio-mensal-dos-trabalhadores+por+conta-de+cour+em+total+n+por+n%26rdio+de+qual+fic%26rdio+7%26rdio+330-890>

Comentários:

Muito obrigada pela sua colaboração!

10.4 Apêndice 4 – Questionário Base Português (Depois do Pré-teste)



Universidade de Aveiro

Este questionário insere-se num estudo para o desenvolvimento de uma dissertação do Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro, intitulando-se de “A Responsabilidade Social na Hotelaria”. Este estudo tem como finalidade perceber como é que a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa pelo Meliã Ria Hotel & Spa influencia a satisfação dos hóspedes relativamente ao serviço prestado pelo hotel.

Os respondentes deste questionário devem ser hóspedes no hotel referido anteriormente, ou seja, devem pernoitar no hotel pelo menos uma noite.

Este questionário respeita as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo a segurança e a confidencialidade das informações recolhidas, em estrito cumprimento com o Regulamento Geral de Proteção de dados (RGPD). A responsável pelo tratamento dos dados é a aluna que está a desenvolver o estudo. O Encarregado da Proteção de dados (EPD) da Universidade de Aveiro que garante a conformidade do tratamento de dados pessoais com a legislação em vigor, está disponível através do endereço de correio eletrónico epd@ua.pt. O acesso e tratamento dos dados apenas são autorizados aos investigadores do projeto, de acordo com a finalidade do mesmo. Após a recolha, os dados são anonimizados e armazenados durante cinco anos.

Os inquiridos têm direito:

- a aceder aos seus dados e a receber informação sobre o processamento dos seus dados pessoais;
- a retificar imprecisões sobre os seus dados pessoais durante o período de recolha dos mesmos;
- a eliminar os seus dados pessoais;
- a apresentar reclamação a uma Autoridade de Controlo.

Se pretender agir de acordo com os seus direitos poderá contactar-nos com o seu pedido através do seguinte email: mafaldabrito@ua.pt

Todas as respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas neste projeto de investigação.

A sua colaboração será fundamental para a concretização deste estudo.

Tomei conhecimento dos objetivos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos irão ser processados e:

- a) Aceito responder a este questionário _____
b) Não aceito responder a este questionário _____

1/6



Universidade de Aveiro

Opinião sobre o Ambiente

Indique com uma cruz (X) a sua **opinião** sobre cada afirmação, tendo em conta a seguinte escala:

1- Discordo Totalmente

5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Uma das piores coisas sobre o aumento da população é que demasiadas áreas estão a ser destruídas por causa do desenvolvimento urbano.					
Eu posso desfrutar de passar o tempo em ambientes naturais apenas por uma questão de estar em contacto com a Natureza.					
As vezes fico triste por ver florestas a serem devastadas para desenvolvimento agropecuário.					
Eu prefiro reservas naturais do que jardins zoológicos.					
Eu preciso de passar tempo em contacto com a Natureza para me sentir feliz.					
As vezes quando me sinto triste encontro conforto na Natureza.					
Deixa-me triste ver ambientes naturais a serem destruídos.					
A Natureza é valiosa por si mesma.					
Estar em contacto com a Natureza é uma boa forma para reduzir o stress.					
Uma das razões mais importantes para conservar é preservar áreas selvagens.					
As vezes os animais parecem quase pessoas para mim.					
O ser humano faz parte do ecossistema como os outros animais.					
Ameaças ambientais como o desmatamento e o aumento do buraco da camada de ozono foram exageradas.					
Para mim a maioria dos conservacionistas são pessimistas e em alguns casos paranoicos.					
Eu não acho que a diminuição dos recursos naturais seja assim tão má como a maioria das pessoas acreditam que seja.					
Acho difícil ficar preocupado demais com as questões ambientais.					
Eu não acho que os seres humanos sejam dependentes da Natureza para sobreviverem.					
A maioria dos problemas ambientais vão-se resolver se for dado tempo suficiente.					
Eu sou contra programas de preservação da Natureza, redução da poluição e conservação de recursos.					
Está a ser colocada demasiada ênfase na conservação.					
A pior questão à cerca da desflorestação de floresta tropical é o facto de restringir o desenvolvimento de novos medicamentos.					
A melhor coisa de acampar é o facto de serem umas férias mais baratas.					
Preocupa-me o facto de o ser humano estar a ficar sem reservas de petróleo.					
A ciência e a tecnologia vão eventualmente resolver os problemas da poluição, aumento da população e diminuição de recursos.					

2/6



Universidade de Aveiro

	1	2	3	4	5
O que me preocupa mais sobre a desflorestação é que não haverá número suficiente para as gerações futuras.					
Uma das razões mais importantes para manter os lagos e rios limpos é para que as pessoas tenham um lugar para praticar desportos aquáticos.					
A razão mais importante para a conservação é a sobrevivência humana.					
Uma das melhores coisas sobre a reciclagem é que permite poupar dinheiro.					
A natureza é importante pelo que pode contribuir para o prazer e bem-estar dos seres humanos.					
Nós precisamos de preservar os recursos para manter uma qualidade de vida elevada.					
Uma das razões mais importantes para conservar é garantir um alto padrão de vida.					
O desenvolvimento continuado da terra é uma boa ideia, desde que uma elevada qualidade de vida possa ser preservada.					

Práticas de RSC

Indique com uma cruz (X) o seu nível de concordância relativo a cada prática já adotada no Hotel Meliã Ria, de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo Totalmente

5 - Concorde Totalmente

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa <u>ADOTADAS</u> no Hotel Meliã Ria	1	2	3	4	5
O hotel contribui para a consciencialização ambiental dos hóspedes.					
O hotel e o seu staff preocupam-se com a poupança de recursos e reaproveitamento de materiais, de forma a haver o mínimo de desperdício.					
O hotel e o seu staff preocupam-se com o desperdício de alimentos.					
É executada a separação de resíduos e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem.					
No hotel existem caixotes para a separação e reciclagem do lixo.					
No hotel existe a substituição do plástico descartável por materiais mais sustentáveis. (Ex.: papel, madeira, ...)					
No hotel existe a utilização de produtos e materiais de origem natural e mais amigos do ambiente.					
No hotel existem pontos de carregamento para veículos elétricos.					
O próprio hotel e a forma como está edificado aproveita os recursos naturais para um melhor desempenho energético.					
O hotel é ambientalmente responsável.					
A região envolvente é promovida pelo hotel, através de recursos como: mapa da cidade e <i>Golden Book</i> .					



Universidade de Aveiro

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa <u>ADOTADAS</u> no Hotel Meliã Ria	1	2	3	4	5
Os produtos e negócios da comunidade local são promovidos pelo hotel.					
As ementas apresentadas no restaurante do hotel são adaptadas a diferentes tipos de alimentação.					
É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições.					
Existe divulgação projetos de cariz social aos hóspedes. (Ex.: Terra dos Sonhos)					
A estrutura e orientação do edifício permite uma poupança de luz eficiente.					
O código de ética da marca <i>Meliã</i> é partilhado com os clientes.					

Características da Estadia

Qual foi o motivo da sua estadia:

Nº de noites da sua estadia: _____

- ☐ Lazer, Recreio e Férias
- ☐ Negócios ou Profissional
- ☐ Visita a Familiares e Amigos
- ☐ Saúde
- ☐ Religião
- ☐ Outro: _____

Quantas vezes já esteve alojado neste hotel?

<input type="checkbox"/> É a primeira vez.
<input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes.
<input type="checkbox"/> 5 ou mais vezes.

Quantas vezes já esteve alojado nesta Cadeia Hoteleira – *Meliã Hotels & Resorts*?

<input type="checkbox"/> É a primeira vez.
<input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes.
<input type="checkbox"/> 5 ou mais vezes.



Universidade de Aveiro

Satisfação

Assinale com uma cruz (X) o grau de concordância relativo às afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo Totalmente

5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
No geral, estou satisfeito com o hotel.					
Estou satisfeito com o serviço que o hotel providencia.					
Estou satisfeito com a minha experiência global neste hotel.					

Fidelização

Assinale com uma cruz (X) o grau de concordância relativo às afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo Totalmente

5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Eu geralmente escolho este hotel como minha primeira opção.					
Eu ficaria neste hotel, embora outros concorrentes tivessem os mesmos atributos ambientais.					
Eu escolherei este hotel como minha primeira opção no futuro.					
Irei fazer comentários positivos sobre este hotel à família e amigos e ser honesto sobre a sua proteção ambiental.					

Perfil Sociodemográfico

Género:

☐

Feminino

☐

Masculino

Qual é o seu país de origem: _____

Idade: _____ anos

Ocupação:

<input type="checkbox"/>	Empregado
<input type="checkbox"/>	Desempregado
<input type="checkbox"/>	Estudante
<input type="checkbox"/>	Doméstico
<input type="checkbox"/>	Reformado

Nível de Instrução:

<input type="checkbox"/>	Ensino Básico
<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior



Universidade de Aveiro

Rendimento mensal líquido (€):

<input type="checkbox"/>	600 – 799
<input type="checkbox"/>	800 – 999
<input type="checkbox"/>	1000 – 1199
<input type="checkbox"/>	1200 – 1399
<input type="checkbox"/>	1400 – 1599
<input type="checkbox"/>	1600 – 1799
<input type="checkbox"/>	1800 – 1999
<input type="checkbox"/>	2000 ou +

Tabela realizada com base na tabela de Ganhos médios mensais dos trabalhadores por conta de outrem com base na qualificação, em Portugal

Fonte: <https://www.inec.pt/Portugal/Ganhos%20M%C3%A9dios%20mensais%20dos%20trabalhadores%20por%20conta%20de%20outrem%20base%20na%20qualifica%C3%A7%C3%A3o>

Comentários:

Muito obrigada pela sua colaboração!

10.5 Apêndice 5 – Questionário em Espanhol



Universidade de Aveiro

Este cuestionario forma parte de un estudio para el desarrollo de una tesis en el Master en Gestión por la Universidad de Aveiro. Se intitula "La responsabilidad Social en Hoteleria". Este estudio tiene como fin comprender como la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa por parte del Meliã Ria Hotel & Spa, influencia la satisfacción de los huéspedes en relación al servicio ofrecido por el hotel

Los participantes deben de ser huéspedes en el hotel referido antes, lo que significa que tendrán que alojarse en el hotel por lo menos una noche.

Este cuestionario respeta las reglas de privacidad de los participantes, garantizando la seguridad y confidencialidad de las informaciones aportadas, cumpliendo con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). La responsable por el tratamiento de toda la información es la alumna que desarrolla el caso.

La entidad que trata de proteger los datos (EPD), la Universidad de Aveiro, garantiza su tratamiento de forma legal, teniendo en cuenta la legislación actual. Está disponible en el correo electrónico epd@ua.pt. El acceso y estudio de los datos solo serán autorizados a los investigadores del proyecto. Después de toda la información recogida, esta será hecha anónima e almacenada durante cinco años.

Los encuestados tienen derecho:

- a consultar y recibir información sobre el tratamiento de sus datos personales;
- a cambiar la información sobre sus datos personales durante su tiempo de recogida;
- a eliminarlos
- a presentar un reclamo a una Autoridad de Control

Si desea actuar en consecuencia a sus derechos podrá contactar con su pedido para el email: mafaldabrito@ua.pt

Todas las respuestas son confidenciales y solo se utilizarán en esta investigación. Su colaboración es fundamental para la realización de este proyecto.

Soy consciente de los objetivos de este cuestionario, y de la forma como se recoge y trata la información. Así,

a) Acepto contestar al cuestionario _____

b) No acepto contestar a este cuestionario _____



Universidade de Aveiro

Opinión sobre el Ambiente

Coloque una cruz (X) de acuerdo con su opinión sobre cada afirmación, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1- En Desacuerdo Total	5- Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5
Una de las peores consecuencias por el aumento de población es la destrucción de muchas áreas verdes, a causa del desarrollo urbano.					
Puedo disfrutar de tiempo de calidad en ambientes naturales solo por estar en contacto con la naturaleza.					
Me entristece ver florestas siendo destruidas para desarrollo agropecuario.					
Prefiero reservas naturales que jardines zoológicos.					
Necesito tener tiempo en contacto con la naturaleza para sentirme feliz.					
A veces, cuando estoy triste encuentro apoyo en la naturaleza.					
Me entristece al ver ambientes naturales siendo destruidos.					
La naturaleza es valiosa por sí misma.					
Estar en contacto con la naturaleza es una buena forma de bajar los niveles de stress.					
Uno de los motivos más importantes por los cuales debemos preservar el ambiente es para proteger áreas salvajes.					
A veces los animales parecen casi personas.					
El ser humano integra el ecosistema al igual que los animales.					
Amenazas ambientales como la deforestación y el aumento del agujero de la capa de ozono son exageradas.					
Para mí, la mayoría de los conservadores son pesimistas y en algunos casos hasta paranoicos.					
No creo que la disminución de los recursos naturales sea tan mala como la mayoría de las personas piensa.					
Me parece difícil preocuparme demasiado por cuestiones ambientales.					
No creo que los seres humanos necesiten la naturaleza para sobrevivir.					
La mayoría de los problemas ambientales se van a desarrollar si pasa tiempo suficiente.					
Estoy contra programas de preservación de la naturaleza, reducción de contaminación y conservación de recursos.					
Se le está dando demasiada importancia a la conservación.					
La peor cuestión sobre la deforestación de zonas tropicales es porque crea restricciones al desarrollo de medicinas.					
Lo mejor de ir de camping es porque sale las vacaciones más baratas.					
Me preocupa que nos estemos quedando sin reservas de petróleo.					
La ciencia y la tecnología van a solucionar los problemas de la contaminación, aumento de población y disminución de recursos.					
Lo que más me preocupa por la deforestación es la cantidad de zonas verdes para la generación futura.					



Universidade de Aveiro

	1	2	3	4	5
Una de las razones más importantes para mantener los lagos y ríos limpios es para que las personas tengan un sitio donde puedan practicar deportes acuáticos.					
La razón más importante de la conservación es la supervivencia de la raza humana.					
La mejor razón para el reciclaje es que nos permite ahorrar dinero.					
La naturaleza es importante porque puede ayudar en el placer y bienestar de los seres humanos.					
Necesitamos preservar los recursos para tener una gran calidad de vida.					
Una de las razones más importantes para conservar es garantizar una elevada calidad de vida.					
El desarrollo continuado de la tierra es una buena idea, pero tiene que garantizar un buen nivel de calidad de vida.					

Prácticas de RSC

Indique con una (X) su **nivel de acuerdo** en relación a cada práctica **ya adoptada** en el Hotel Meliá Ria, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1- En Desacuerdo Total

5 - Totalmente de acuerdo

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa ADOPTADAS en el Hotel Meliá Ria	1	2	3	4	5
El hotel contribuye para la conciencia ambiental de los huéspedes.					
El hotel y su staff se preocupan con el ahorro de los recursos y reaprovecho de materiales, de manera a crear el mínimo desperdicio.					
El hotel y su staff se preocupan con el desperdicio de comida.					
Se hace la separación de residuos, y posteriormente, el reciclaje.					
En el hotel existen papeleras para separar y reciclar la basura.					
En el hotel existe la sustitución del plástico desechable por materiales más sostenibles (Ex: papel, madera, etc.)					
En el hotel se utilizan productos y materiales de origen natural y más amigos del ambiente.					
En el hotel se utilizan puntos de carga para coches eléctricos					
El propio hotel y la forma como fue construido aprovecha los recursos naturales para un mejor rendimiento energético.					
El hotel es ambientalmente responsable.					
La región en el que se sitúa el hotel es promovida por el mismo. Se utiliza, por ejemplo, el <i>Golden Book</i> y mapas de la ciudad.					
Los productos y negocios de la comunidad local son promovidos por el hotel.					
Los menús presentados en el restaurante del hotel son adaptados a diferentes tipos de alimentación.					
Se da prioridad a la elección de productos locales para la confección de las comidas.					

3/6



Universidade de Aveiro

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa ADOPTADAS en el Hotel Meliá Ria	1	2	3	4	5
Existe intento para promover proyectos sociales, a los huéspedes (Ex: Tierra de los Sueños)					
La estructura y orientación del edificio permiten un ahorro de luz más eficiente.					
El código de ética de la marca <i>Meliá</i> se presenta a los huéspedes.					

Características de la Estancia

Que ha sido el motivo de su estancia:

Nº de noches de la estancia: _____

- ☐ Ocio y/o Vacaciones
- ☐ Negocios o Profesional
- ☐ Visita a Familia o Amigos
- ☐ Salud
- ☐ Religión
- ☐ Otro: _____

¿Cuántas veces ha estado en este hotel?

<input type="checkbox"/> Es la primera vez
<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 veces.
<input type="checkbox"/> 5 o más veces.

¿Cuántas veces ha estado alojado en esta Cadena Hotelera – Meliá Hotels & Resorts?

<input type="checkbox"/> Es la primera vez
<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces.
<input type="checkbox"/> 3 a 4 veces.
<input type="checkbox"/> 5 o más veces.

4/6



Satisfacción

1- Indique con una (X) su **nivel de acuerdo** en relación a cada línea, teniendo en cuenta la siguiente escala

1- En Desacuerdo Total

5- Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
En general, estoy satisfecho con el hotel.					
Estoy satisfecho con el servicio que el hotel ofrece.					
Estoy satisfecho con mi experiencia general en el hotel.					

Fidelización

2- Indique con una (X) su **nivel de acuerdo** en relación a cada línea, teniendo en cuenta la siguiente escala

1- En Desacuerdo Total

5- Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Generalmente elijo este hotel como primera opción.					
Me quedaría en este hotel aunque otros tengan las mismas características ambientales.					
Voy a elegir este hotel como primera opción, en un futuro					
Haré comentarios positivos sobre este hotel a la familia y amigos y hablaré con honestidad sobre su protección ambiental.					

Perfil Sociodemográfico

Género:

1

Femenino

7

Masculino

Cuál es su país de origen: _____

Edad: _____ años

Ocupación:

	Empleado
	Desempleado
	Estudiante
	Doña/o de casa
	Jubilado

Nivel de Escolaridad:

	Educación Básica
	Educación Secundaria
	Educación Superior



Salário mensal líquido (€):

600 – 799
800 – 999
1000 – 1199
1200 – 1399
1400 – 1599
1600 – 1799
1800 – 1999
2000 e +

Tabla realizada con base en la tabla de gallos medios mensuales de los trabajadores por cuenta de otro con base en su calificación, en Portugal.

Fonte: <https://www.pordata.gov.br/?url=/Ganho+e%2F%C3%A9dio+mensais+dos+trabalhadores+por+conta+de+turismo+total+e+par+n%3Adel+e+qual+fic%3A7%3A80-890>

Comentarios:

¡Muchas Gracias por su tiempo y colaboración!

10.6 Apêndice 6 – Questionário em Inglês



University of Aveiro

This questionnaire is part of a study for the development of a dissertation for the Master's in Management of the University of Aveiro, entitled "Corporate Social Responsibility in Hospitality". This study aims to understand how the adoption of corporate social responsibility practices by Meliã Ria Hotel & Spa influences guest satisfaction with the service provided by the hotel.

Respondents to this questionnaire must be guests in the hotel mentioned above, i.e. they must stay, or have stayed, at the hotel for at least one night.

This questionnaire respects the privacy rules of respondents, ensuring the security and confidentiality of the information collected, in strict compliance with the General Data Protection Regulation (RGPD). The data controller is the student developing the study. The Data Protection Officer (EPD) of the University of Aveiro, who guarantees the compliance of the processing of personal data with the legislation in force, is available through the email address epd@ua.pt. The access and processing of data is only allowed by project researchers, according to its purpose. After collection, the data is anonymised and stored for five years.

Respondents are entitled to:

- access their data and receive information about the processing of their personal data;
- rectify inaccuracies about their personal data during the data collection period;
- delete their personal data;
- make a complaint to a Supervisory Authority.

If you wish to act in accordance with your rights you may contact us with your request to the following email: mafaldabrito@ua.pt

All answers are confidential and will only be used in this research project.
Your collaboration will be fundamental for the realization of this study.

I learned about the objectives of the study as well as how the collected data will be processed and:

- a) I agree to answer this questionnaire _____
b) I do not accept to answer this questionnaire _____

1/6



University of Aveiro

Opinion on the Environment

Indicate with a cross (X) your opinion on each statement, considering the following scale:

1- Strongly Disagree

5- Strongly Agree

	1	2	3	4	5
One of the worst things about overpopulation is that many natural areas are getting destroyed for development.					
I can enjoy spending time in natural settings just for the sake of being out in nature.					
Sometimes it makes me sad to see forests cleared for agriculture.					
I prefer wildlife reserves to zoos.					
I need time in nature to be happy.					
Sometimes when I am unhappy I find comfort in nature.					
It makes me sad to see natural environments destroyed.					
Nature is valuable for its own sake.					
Being out in nature is a great stress reducer for me.					
One of the most important reasons to conserve is to preserve wild areas.					
Sometimes animals seem almost human to me.					
Humans are as much a part of the ecosystem as other animals.					
Environmental threats such as deforestation and ozone depletion have been exaggerated.					
It seems to me that most conservationists are pessimistic and somewhat paranoid.					
I do not think the problem of depletion of natural resources is as bad as many people make it out to be.					
I find it hard to get too concerned about environmental issues.					
I do not feel that humans are dependent on nature to survive.					
Most environmental problems will solve themselves given enough time.					
I'm opposed to programs to preserve wilderness, reduce pollution and conserve resources.					
Too much emphasis has been placed on conservation.					
The worst thing about the loss of the rain forest is that it will restrict the development of new medicines.					
The best thing about camping is that it is a cheap vacation.					
It bothers me that humans are running out of their supply of oil.					
Science and technology will eventually solve our problems with pollution, overpopulation, and diminishing resources.					
The thing that concerns me most about deforestation is that there will not be enough lumber for future generations.					
One of the most important reasons to keep lakes and rivers clean is so that people have a place to enjoy water sports.					
The most important reason for conservation is human survival.					
One of the best things about recycling is that it saves money.					

2/6



University of Aveiro

	1	2	3	4	5
Nature is important because of what it can contribute to the pleasure and welfare of humans.					
We need to preserve resources to maintain a high quality of life.					
One of the most important reasons to conserve is to ensure a continued high standard of living.					
Continued land development is a good idea as long as a high quality of life can be preserved.					

Corporate Social Responsibility Practices

Indicate with a cross (X) your level of agreement for each practice **already adopted** at Hotel Meliã Ria according to the following scale:

1- Strongly Disagree

5 – Strongly Agree

Corporate Social Responsibility Practices ADOPTED at Hotel Meliã Ria & Spa	1	2	3	4	5
The hotel contributes to the environmental awareness of the guests.					
The hotel and its staff are concerned with saving resources and reusing materials in order to minimize waste.					
The hotel and its staff worry about food waste.					
Waste separation is performed and then sent to the appropriate recycling sites.					
In the hotel there are bins for sorting and recycling garbage.					
In the hotel there is the replacement of disposable plastic with more sustainable materials. (E.g. paper, wood,...)					
In the hotel there is the use of products and materials of natural origin and more environmentally friendly.					
In the hotel there are charging points for electric vehicles.					
The hotel itself and the way it is built harnesses natural resources for better energy performance.					
The hotel is environmentally responsible.					
The surrounding region is promoted by the hotel through features such as: city map, Golden Book.					
Local community products and businesses are promoted by the hotel.					
The menus presented in the hotel restaurant are adapted to different types of diets.					
The menus presented by the restaurant excel at regional products.					
There is dissemination of social projects to guests. (E.g. "Terra do Sonhos" ["Land of dreams"])					
The structure and orientation of the building allows for efficient light saving.					
The Meliã brand code of ethics is shared with stakeholders.					



University of Aveiro

Characteristics of the Stay

What was the reason for your stay:

Number of nights of your stay: _____

- ☐ Leisure, Recreation and Vacations
☐ Business or Professional
☐ Visiting Family and Friends
☐ Health
☐ Religion
☐ Other: _____

How many times have you stayed at this hotel?

First time.
1 to 2 times.
3 to 4 times.
5 or more times.

How many times have you stayed in this Hotel Chain – Meliã Hotels & Resorts?

First time.
1 to 2 times.
3 to 4 times.
5 or more times.

Satisfaction

Mark with a cross (X) the degree of agreement on the statements according to the following scale:

1- Strongly Disagree

5- Strongly Agree

	1	2	3	4	5
As a whole, I am satisfied with the hotel.					
I am satisfied with the service that the hotel provides me.					
I am satisfied with my overall experience with this hotel.					



Loyalty

Mark with a cross (X) the degree of agreement on the statements according to the following scale:

1- Strongly Disagree	5- Strongly Agree				
	1	2	3	4	5
I generally choose this hotel as my first option.					
I would stay in this hotel although other competitors had the same environmental attributes.					
I will choose this hotel as my first option in the future.					
I would make positive comments about this hotel to family and friends and be honest about its environmental protection.					

Sociodemographic Profile

Gender:

☐ Feminine ☐ Masculine

What is your country of origin? _____

Age: _____ years old

Occupation:	Instruction level:
Employee	Basic education
Unemployed	High school
Student	Higher education
Housewife/ househusband	
Retired	

Please choose one of the currency conversions:

Net monthly income (\$ US Dollars):	Net monthly income (£ English Pounds):
663,90 – 884,09	542,72 – 722,72
885,20 – 1105,39	723,62 – 903,63
1106,50 – 1326,69	904,53 – 1084,53
1327,80 – 1547,99	1085,44 – 1265,44
1549,10 – 1769,29	1266,34 – 1446,34
1770,40 – 1990,59	1447,25 – 1627,25
1991,70 – 2211,89	1628,15 – 1808,16
2213,00 or +	1809,06 or +

Tables based on table of Average monthly earnings of employees based on qualification, in Portugal
Source: <https://www.curdata.pt/Portugal/Ganho+m%C3%A9dio+m%C3%A9dio-m%C3%A9dio-dos-trabalhadores+por+cont%C3%A1til+total+por+m%C3%A9dio+de+qualifica%C3%A7%C3%A3o-890>



Comments:

Thank you so much for your collaboration!

10.7 Apêndice 7 – Entrevista Andares

Guião entrevista às chefias dos departamentos:

Estou a elaborar um estudo sobre Responsabilidade Social Corporativa na hotelaria, mais concretamente como é que a aplicação de práticas neste âmbito pode afetar a satisfação dos hóspedes relativamente ao serviço experienciado.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade (Comissão Europeia, 2011) e que, numa base voluntária, contribuem para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo e apontam caminhos para uma gestão dos recursos humanos e recursos naturais (GRACE & Instituto Ethos, 2011).

Tendo em conta este conceito pode identificar algumas práticas que se realizam na secção/departamento que lidera? Quais?

Apresentação de uma lista de práticas de RSC retiradas da análise do relatório de sustentabilidade da *Meliá Hotels International* e da observação participante (caso tenha ocorrido) da aluna no departamento em causa.

Andares/ House-Keeping

Por favor, assinala na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinala com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Ocasionalmente 4 – Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Colocação de panfleto/autocolante de sensibilização para a consciência ambiental dos hóspedes nos quartos. (OP)				
2. Colocação de livro (<i>Golden Book</i>) de publicitação da região envolvente e produtos locais. (OP)				
3. Durante a época de inverno o ar condicionado é desligado pelas funcionárias responsáveis pela limpeza dos quartos que ficaram desocupados. (OP)				
4. As toalhas e lençóis e fronhas que aparentam não ter sido utilizados não são trocados. (OP)				
5. Separação dos resíduos utilizados para a limpeza dos quartos. (S)				
6. Separação de resíduos provenientes da estadia dos hóspedes nos quartos. (S)				
7. Colocação de sinal de sugestão para não trocar papel higiénico, quando ainda não terminado, em quartos onde os hóspedes vão continuar no hotel. (S)				
8. Aproveitamento dos rolos de papel higiénico não utilizados inicialmente pelos clientes, para as casas de banho dos funcionários, sempre que estes se encontrem em perfeitas condições higiénicas. (S)				
9. Reutilização de decorações vivas (por exemplo: flores), sempre que estas se encontrem ainda em condições para integrar uma nova decoração. (S)				
10. A roupa de cama e mobiliário dos quartos possuem certificação ambiental. (R)				

11. É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à estadia dos hóspedes.				
--	--	--	--	--

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.8 Apêndice 8 – Entrevista Cozinha

Cozinha

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Ocasionalmente 4 - Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. A comida que sobra de grandes eventos (almoços e jantares) é acondicionada, congelada e arrecadada, sendo aproveitada para a consumo interno do hotel. (OP)				
2. É dada prioridade a produtos locais na seleção de ingredientes para a confeção de refeições. (OP)				
3. Estabelecimento de parcerias com agentes locais de ação social, para dar um outro destino às sobras de alimentos produzidas pelo hotel. (Ex.: Refood Avciro) (OP)				
4. Comunicação integrada com outros departamentos de forma a articular da melhor forma o desperdício de alimentos. (Ex.: melhoria das ementas dos <i>coffeebreaks</i>) (OP)				
5. Programas de aconselhamento de alimentação saudável para os hóspedes/clientes (Por exemplo: “ <i>Balance by Meliã</i> ”) (OP)				
6. É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem. (S)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.9 Apêndice 9 – Entrevista Economato

Economato

Por favor, assinalo na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinalo com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Ocasionalmente 4 – Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Adoção de critérios de seleção de fornecedores ligados à sustentabilidade, ética e responsabilidade. (R)				
2. Seleção de fornecedores com certificação ambiental e de qualidade. (R)				
3. Código de ética da marca <i>Meliá</i> partilhado com os fornecedores. (R)				
4. Prioridade a produtos desenvolvidos pela comunidade local ou provenientes de produtores locais aquando da seleção. (S)				
5. Prioridade de produtos nacionais aquando da seleção dos mesmos. (S)				
6. É executada uma gestão de desperdícios provenientes das funções operacionais do hotel. (Ex.: monitorização dos recursos utilizados – papel, água, ...). (S)				
7. É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à estadia dos hóspedes. (S)				
8. A função compras é centralizada pela marca <i>Meliá</i> . (R)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.10 Apêndice 10 – Entrevista *El Spa*

El Spa

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Conscientização dos hóspedes/utilizadores para o uso responsável dos recursos (água, toalhas, ...). (S)				
2. Prioridade a produtos desenvolvidos pela comunidade local ou provenientes de produtores locais aquando da seleção. (S)				
3. Prioridade de produtos nacionais aquando da seleção dos mesmos. (S)				
4. É executada uma gestão de desperdícios provenientes das funções operacionais da secção (Ex.: monitorização dos recursos utilizados – papel, água, ...). (S)				
5. É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à utilização por parte dos hóspedes. (S)				
6. Recrutamento de colaboradores provenientes da comunidade local. (OP)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.11 Apêndice 11 – Entrevista *Health Club*

Health Club

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Ocasionalmente 4 – Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Consciencialização dos hóspedes/utilizadores para o uso responsável dos recursos (água, toalhas, ...). (S)				
2. Prioridade a produtos desenvolvidos pela comunidade local ou provenientes de produtores locais aquando da seleção. (S)				
3. Prioridade de produtos nacionais aquando da seleção dos mesmos. (S)				
4. É executada uma gestão de desperdícios provenientes das funções operacionais da secção (Ex.: monitorização dos recursos utilizados – papel, água, ...). (S)				
5. É executada uma gestão e monitorização de consumos dos recursos utilizados tanto a nível operacional como aqueles respeitantes à utilização por parte dos hóspedes. (S)				
6. Recrutamento de colaboradores provenientes da comunidade local. (OP)				
7. Aquecimento das águas das piscinas com energia residual. (R)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.12 Apêndice 12 – Entrevista Manutenção

Manutenção

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1- Nunca 2- Raramente 3- Ocasionalmente 4- Frequentemente 5- Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Equipamentos de ar condicionado de melhor desempenho. (R)				
2. Integração de materiais sustentáveis. (R)				
3. Pontos de carregamento para carros elétricos. (R)				
4. Melhoria do isolamento térmico. (R)				
5. Vidros duplos com quebra térmica (thermal break) e filtro solar. (R)				
6. Contribuição do ar externo para melhoria da qualidade do ar regulada por sondas de CO2. (R)				
7. Sistemas de recuperação de águas cinzentas (residuais) e pluviais. (R)				
8. Seleção de fornecedores com certificação ambiental e de qualidade. (R)				
9. Reguladores de fluxos de água. (R)				
10. Cisternas de autoclismos com botão duplo e reguláveis no volume de descargas. (R)				
11. Melhoria no isolamento de tubagem para redução de perdas térmicas. (R)				
12. Estratégia global para contratação de eletricidade a partir de fontes renováveis. (R)				
13. Iluminação LED regulável com recurso a deteção de presença e luz natural. (R)				
14. Unidades de ar condicionado com fluxos de ar variáveis. (R)				
15. Monitorização e análise da energia, água e emissões. (R)				

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
16. Equipamento com classificação de eficiência energética. (R)				
17. Análise de integração de energias renováveis. (R)				
18. Circuitos de distribuição de aquecimento e arrefecimento com bombas de fluxo variável. (R)				
19. Aquecimento das águas das piscinas com energia residual. (R)				
20. Gestão do controlo de edifícios automatizada e sistemas de gestão automatizados (BMS). (R)				
21. Trabalho em cooperação com companhias de serviço de energia (ESCO), para a redução/poupança de energia. (R)				
22. Certificação para o Sistema de Gestão de Energia – ISO 50001 / ISO 14001 (certificação de Gestão Ambiental). (R)				
23. É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem. (S)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.13 Apêndice 13 – Entrevista Recepção

Recepção

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo "Não se aplica". Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Ocasionalmente 4 – Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não	Não se	Frequência de execução
		Praticada	aplica	
1. Bloqueio de pisos quando a procura é baixa, de forma a encaminhar a ocupação do hotel apenas para certos pisos para possível poupança de recursos (eletricidade, ar condicionado, serviço de limpeza, água, ...). (OP)				
2. Promoção de produtos desenvolvidos pela comunidade local. (OP)				
3. Eventos para promover e consciencializar os hóspedes para o uso de recursos de forma sustentável. (Por exemplo: "Ficotouch meetings by Meliá") (R)				
4. Formação dos colaboradores sobre boas práticas de gestão de recursos no trabalho. (OP)				
5. É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem. (S)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.14 Apêndice 14 – Entrevista Restaurante

Restaurante

Por favor, assinale na tabela abaixo apresentada com uma cruz se a prática indicada é ou não executada no seu departamento e, caso esta não se aplique ao serviço em questão, assinale com uma cruz no campo “Não se aplica”. Por fim, peço que indique, numa escala de 1 a 5, a frequência de execução da prática inicialmente indicada. Considerando as seguintes correspondências:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Ocasionalmente 4 – Frequentemente 5-Muita Frequência

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
1. Reaproveitamento de garrafas de água abertas para o depósito de água das máquinas de café dispostas no espaço destinado aos <i>coffeebreaks</i> , uma vez que estão abertas e não podem ser utilizadas novamente. (OP)				
2. A comida que resta dos <i>coffeebreaks</i> é canalizada para o refeitório dos funcionários, de forma a minimizar o desperdício de bens alimentares. (OP)				
3. Os consumíveis do pequeno almoço (manteiga, pacotes de açúcar, palhetas de café, pacotes de chá, ...) assim com os guardanapos de papel daí resultantes não utilizados pelo cliente, apesar de terem ido para a mesa, aquando da recolha da loiça, são reaproveitados, sendo que não foram abertos ou utilizados. (OP)				
4. Os consumíveis do pequeno almoço que eventualmente ficaram apenas com a embalagem danificada, sem contaminar o seu conteúdo são encaminhados para o refeitório dos funcionários. (OP)				
5. A comida que sobra no buffet do pequeno almoço é guardada de um dia para o outro, dependendo da sua validade. No entanto a partir dessa data toda a comida é encaminhada para o refeitório dos funcionários ou para o lixo, dependendo do seu estado de conservação. (OP)				
6. Programas de aconselhamento de alimentação saudável para os hóspedes/clientes (Por exemplo: “ <i>Balance by Melã</i> ”). (R)				

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Praticada	Não Praticada	Não se aplica	Frequência de execução
7. É executada a separação de resíduos na secção e, posteriormente, encaminhados para os devidos locais para reciclagem. (S)				

Depois do preenchimento da tabela de práticas, consegue identificar ainda mais alguma prática de RSC presente no exercício das funções do seu departamento que não tenha sido abordada?

Na sua opinião, que outras práticas poderiam vir a ser adotadas neste departamento/secção?

10.15 Apêndice 15 – Pressupostos Regressão Linear – Satisfação

Tabela 36 - Pressupostos Regressão Linear da Satisfação

<div><p>Gráfico de dispersão</p><p>Variável Dependente: DS</p><p>Regressão Valor predito padronizado</p><p>DS</p></div>	<div><p>Gráfico de dispersão</p><p>Variável Dependente: DS</p><p>Regressão Resíduos padronizados</p><p>Regressão Valor predito padronizado</p></div>																				
Pressuposto de Linearidade (zpred,dependent)	Pressuposto Linearidade (zresid,zpred)																				
<div><p>Gráfico de dispersão</p><p>Variável Dependente: DS</p><p>Regressão Resíduo Studentizado</p><p>Regressão Valor predito padronizado</p></div>	<div><p>Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Standardized Residual (satisfação)</p><p>Dev de Normal</p><p>Valor observado</p></div>																				
Pressuposto Homocedasticidade	Pressuposto Normalidade (Q-Q Plot Detrended)																				
<div><p>Gráfico Q-Q Normal de Standardized Residual (satisfação)</p><p>Normal esperado</p><p>Valor observado</p></div>	<div><p>Testes de Normalidade</p><table><thead><tr><th rowspan="2"></th><th colspan="3">Kolmogorov-Smirnov^a</th><th colspan="3">Shapiro-Wilk</th></tr><tr><th>Estatística</th><th>df</th><th>Sig.</th><th>Estatística</th><th>df</th><th>Sig.</th></tr></thead><tbody><tr><td>Standardized Residual (satisfação)</td><td>,068</td><td>145</td><td>,093</td><td>,957</td><td>145</td><td>,000</td></tr></tbody></table><p>a. Correlação de Significância de Lilliefors</p></div>		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.	Standardized Residual (satisfação)	,068	145	,093	,957	145	,000
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk																	
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.															
Standardized Residual (satisfação)	,068	145	,093	,957	145	,000															
Pressuposto Normalidade (Q-Q Plot)	Teste de Normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i>																				

10.16 Apêndice 16 – Pressupostos Regressão Linear – Fidelização

Tabela 37 - Pressupostos Regressão Linear - Fidelização

<div>Gráfico de dispersão</div> <div>Variável Dependente: DF</div>	<div>Gráfico de dispersão</div> <div>Variável Dependente: DF</div>																				
Pressuposto de Linearidade (zpred,dependent)	Pressuposto Linearidade (zresid,zpred)																				
<div>Gráfico de dispersão</div> <div>Variável Dependente: DF</div>	<div>Gráfico Q-Q Normal sem Tendência de Standardized Residual (fidelização)</div>																				
Pressuposto Homocedasticidade	Pressuposto Normalidade (Q-Q Plot Detrended)																				
<div>Gráfico Q-Q Normal de Standardized Residual (fidelização)</div>	<div>Testes de Normalidade</div> <table><thead><tr><th rowspan="2"></th><th colspan="3">Kolmogorov-Smirnov^a</th><th colspan="3">Shapiro-Wilk</th></tr><tr><th>Estatística</th><th>df</th><th>Sig.</th><th>Estatística</th><th>df</th><th>Sig.</th></tr></thead><tbody><tr><td>Standardized Residual (fidelização)</td><td>,077</td><td>145</td><td>,033</td><td>,972</td><td>145</td><td>,005</td></tr></tbody></table> <div>a. Correlação de Significância de Lilliefors</div>		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.	Standardized Residual (fidelização)	,077	145	,033	,972	145	,005
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk																	
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.															
Standardized Residual (fidelização)	,077	145	,033	,972	145	,005															
Pressuposto Normalidade (Q-Q Plot)	Teste de Normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i>																				

11 Anexos

11.1 Anexo 1 – Organigrama do *Meliã Ria Hotel & Spa*

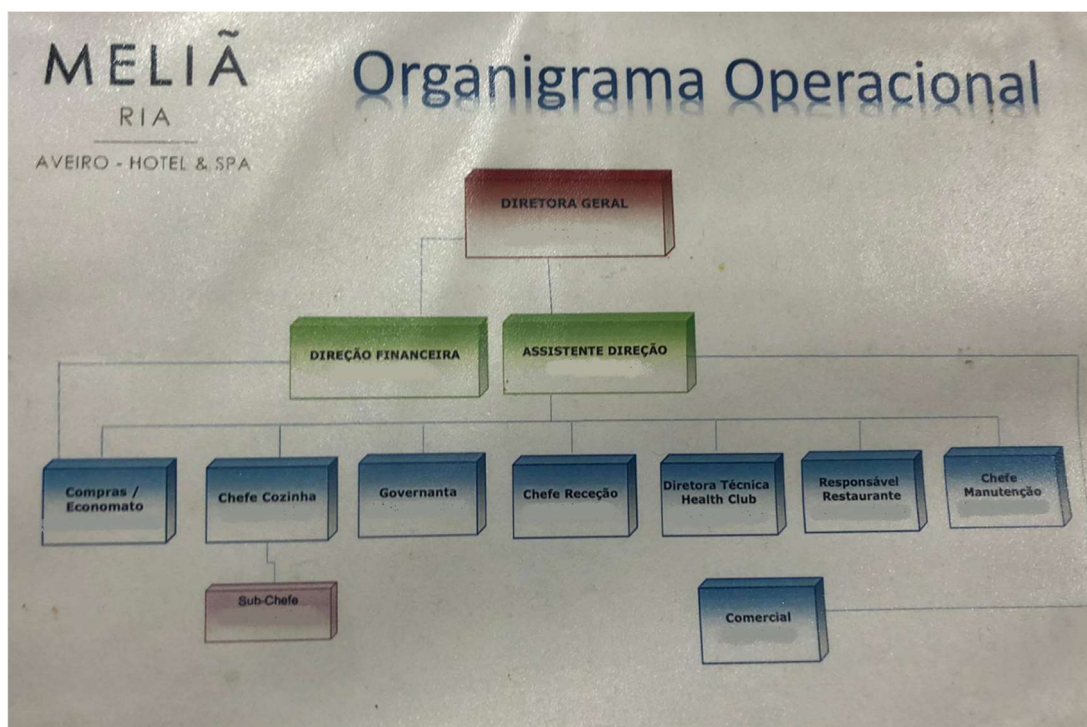


Figura 7 - Organigrama Meliã Ria Hotel & Spa⁵

⁵A imagem foi alterada para manter a confidencialidade dos colaboradores da organização, pelo que os nomes que estariam por baixo dos cargos foram apagados.

11.2 Anexo 2 – Tabela da Ocupação do hotel de acordo com Nacionalidade

Meliã Ria Hotel e SPA		Paxs / Nacionalidades / Meses														NewHotel	
	PORTUGAL	ESPAÑA	GERMANY	FRANCA	BRASIL	ITALIA	UNITED KINGDOM	ESTADOS UNIDOS AMERICA	CHINA PEOPI	NETHERLANDS	AUSTRIA	BELGICA	RUSSIA	CANADA	Outros		
% Por Nacionalidade	Jan/2019	1491	590	200	118	301	139	57	45	95	39	23	28	0	9	132	
		45,36 %	17,95 %	6,08 %	3,59 %	9,16 %	4,23 %	1,73 %	1,37 %	2,89 %	1,19 %	0,70 %	0,85 %	0,00 %	0,27 %	4,62 %	
% Por Nacionalidade	Fev/2019	1732	430	266	101	214	128	47	35	73	47	1	10	50	1	258	
		50,75 %	13,18 %	7,79 %	2,96 %	6,27 %	3,75 %	1,38 %	1,03 %	2,14 %	1,38 %	0,03 %	0,29 %	1,46 %	0,03 %	7,56 %	
% Por Nacionalidade	Mar/2019	2309	622	346	114	279	106	75	87	195	34	21	7	0	2	246	
		51,97 %	14,00 %	7,79 %	2,57 %	6,28 %	2,39 %	1,69 %	1,96 %	4,39 %	0,77 %	0,47 %	0,16 %	0,00 %	0,05 %	5,54 %	
% Por Nacionalidade	Abr/2019	1847	1049	206	167	327	110	89	127	89	40	22	17	3	15	297	
		41,93 %	23,81 %	4,68 %	3,79 %	7,42 %	2,50 %	2,02 %	2,88 %	2,02 %	0,91 %	0,50 %	0,39 %	0,07 %	0,34 %	6,74 %	
% Por Nacionalidade	Mai/2019	2106	912	299	156	376	179	237	59	121	27	84	34	25	26	324	
		42,42 %	18,37 %	6,02 %	3,14 %	7,57 %	3,61 %	4,77 %	1,19 %	2,44 %	0,54 %	1,69 %	0,68 %	0,50 %	0,52 %	6,53 %	
% Por Nacionalidade	Jun/2019	1934	610	385	305	392	126	116	130	177	74	106	70	31	13	592	
		38,21 %	12,05 %	7,61 %	6,03 %	7,75 %	2,49 %	2,29 %	2,57 %	3,50 %	1,46 %	2,09 %	1,38 %	0,61 %	0,26 %	11,70 %	
% Por Nacionalidade	Jul/2019	1811	1431	296	247	442	214	155	215	115	87	66	75	15	43	526	
		31,56 %	24,94 %	5,16 %	4,30 %	7,70 %	3,73 %	2,70 %	3,75 %	2,00 %	1,52 %	1,15 %	1,31 %	0,26 %	0,75 %	9,17 %	
% Por Nacionalidade	Ago/2019	2238	3417	211	408	249	84	153	162	81	61	25	23	6	39	323	
		29,92 %	45,68 %	2,82 %	5,45 %	3,33 %	1,12 %	2,05 %	2,17 %	1,08 %	0,82 %	0,33 %	0,31 %	0,08 %	0,52 %	4,32 %	
% Por Nacionalidade	Set/2019	1627	892	435	707	251	192	168	147	65	77	44	68	34	52	737	
		29,60 %	16,23 %	7,91 %	12,86 %	4,57 %	3,49 %	3,06 %	2,67 %	1,18 %	1,40 %	0,80 %	1,24 %	0,62 %	0,95 %	13,41 %	
% Por Nacionalidade	Out/2019	1591	506	378	1323	291	115	65	74	95	59	35	6	31	96	680	
		29,77 %	9,47 %	7,07 %	24,75 %	5,44 %	2,15 %	1,22 %	1,38 %	1,78 %	1,10 %	0,65 %	0,11 %	0,58 %	1,80 %	12,72 %	
% Por Nacionalidade	Nov/2019	866	333	97	32	142	73	45	41	53	6	13	4	10	0	195	
		45,34 %	17,43 %	5,08 %	1,68 %	7,43 %	3,82 %	2,36 %	2,15 %	2,77 %	0,31 %	0,68 %	0,21 %	0,52 %	0,00 %	10,21 %	
% Por Nacionalidade	Total	19552	10812	3119	3678	3264	1466	1207	1122	1159	551	440	342	205	296	4330	
		37,93 %	20,98 %	6,05 %	7,14 %	6,33 %	2,84 %	2,34 %	2,18 %	2,25 %	1,07 %	0,85 %	0,66 %	0,40 %	0,57 %	8,40 %	

Nac_Paxs_Meses.rpt

15/11/2019 14:07

REC - MAFALDA BRITO

Página: 1 / 1



Figura 8 - Ocupação do Meliã Ria Hotel & Spa por Meses e Nacionalidade

11.3 Anexo 3 - Impresso para consciencialização dos hóspedes



O Meliã Ria Hotel & Spa compromete-se a reduzir os plásticos de uso único a partir de 2019.

El Meliã Ria Hotel & Spa se compromete a reducir los plásticos de un solo uso a partir de 2019.

Meliã Ria Hotel & Spa is committed to reducing single use plastics from 2019.



A equipa Meliã Ria, pedindo a colaboração dos nossos estimados hóspedes, acredita que com o esforço de todos poderemos contribuir para um ambiente mais sustentável, podendo assim assegurar os interesses das gerações atuais e futuras.

El equipo Meliã Ria, pide la colaboración de nuestros estimados huéspedes, pues que con el esfuerzo de todos podemos contribuir a un ambiente sustentable, garantizando los intereses de las generaciones actuales y futuras.

The Meliã Ria team, with the collaboration of our esteemed guests, believes that with the effort of all, we can contribute to a more sustainable environment, thus assuring the interests of the present and future generations.



Figura 9 - Impresso colocado na porta dos quartos dos clientes

11.4 Anexo 4 – Elementos recolhidos dos quartos

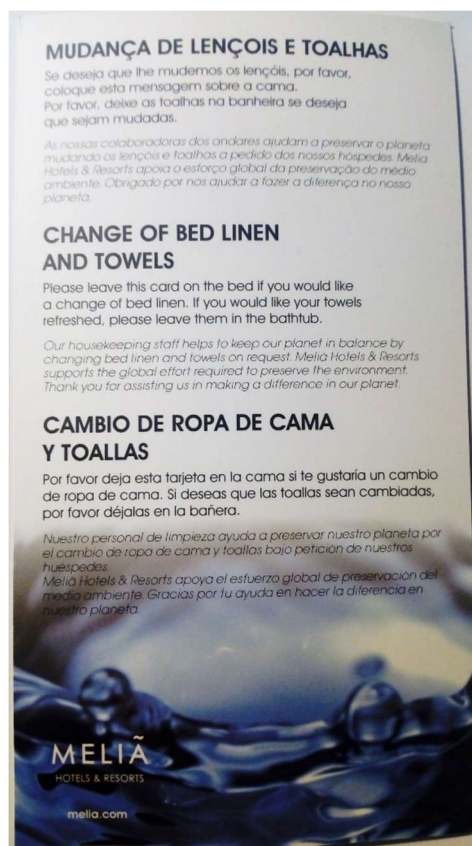


Figura 10 - Panfleto de consciencialização ambiental quartos (frente)

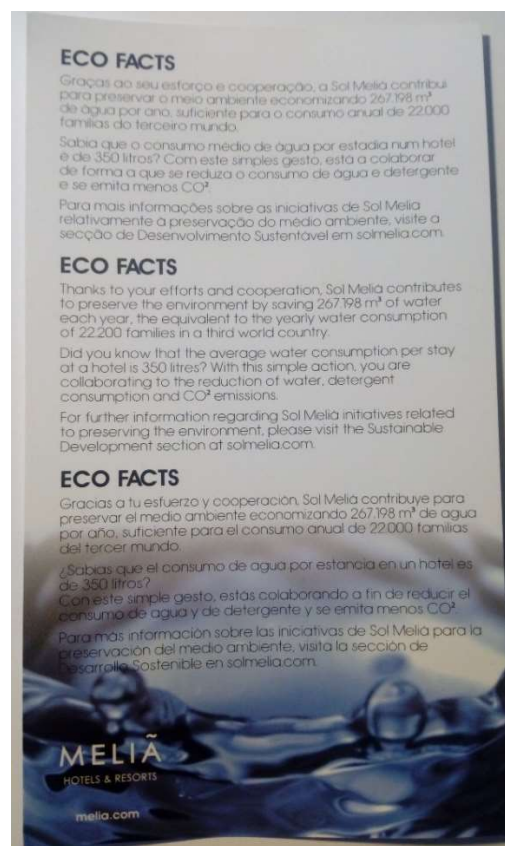


Figura 11 - Panfleto de consciencialização ambiental quartos (verso)

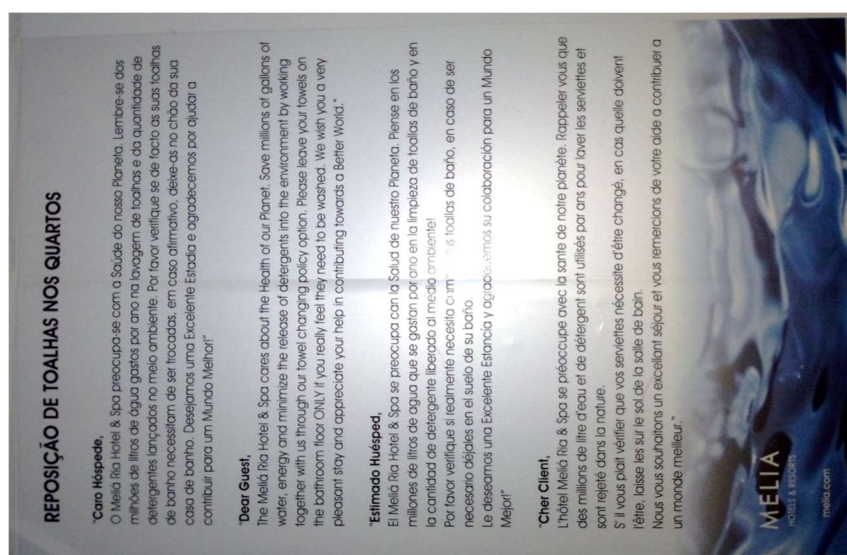


Figura 12 - Autocolante de consciencialização ambiental (casa de banho)

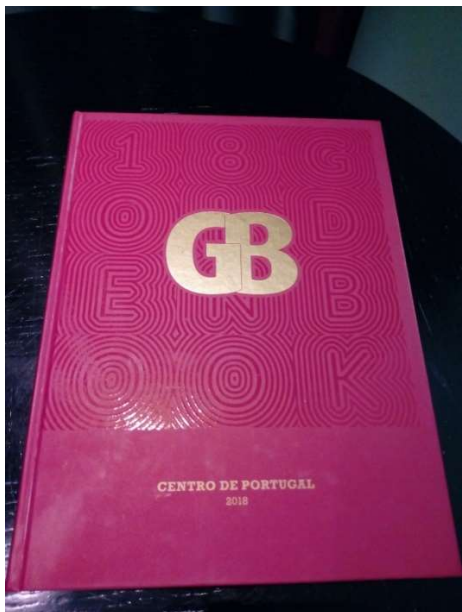


Figura 13 - Golden Book da Região Centro de Portugal quartos (capa)

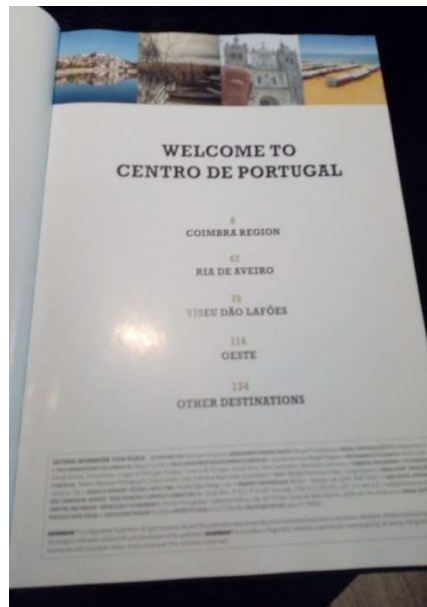


Figura 14 - Golden Book da região Centro de Portugal quartos (interior)